

دليل التواصل العمومي









الفهرس

الملحقات

1 التقديم وأهداف الدليل



ساعدت الإصلاحات المتعلقة بالحكامة في المغرب، والتي تم تسريع مسلسل تنفيذها عبر إقرار دستور 2011، في تعزيز انخراط المملكة في الجهود الرامية لتحقيق التنمية الاجتماعية. ويأتي تطبيق هذه الإصلاحات في سياق يتسم بتراجع الثقة في المؤسسات، سواء بالمغرب أو بالبلدان الأخرى، وبتعاظم دور وسائل التكنولوجيا والتواصل الحديثة في تعزيز المشاركة والشفافية. ومما يقوي هذا التوجه ظهور تحديات جديدة مرتبطة بتطور استعمال شبكات التواصل الاجتماعي وتناسل الأخبار الكاذبة (التعتيم الإعلامي) وانتشار خطاب الكراهية.

ولرفع هذه التحديات، عمل المغرب على إرساء مبادئ الحكومة المنفتحة من أجل تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمواطن. إذ تعد الحكامة التي تقوم على مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة، بما يدعم الديمقراطية والنمو الشامل، عاملا رئيسيا من أجل تعزيز ثقة المواطنين في الإدارة العمومية وتحسين الخدمات والسياسات العمومية.

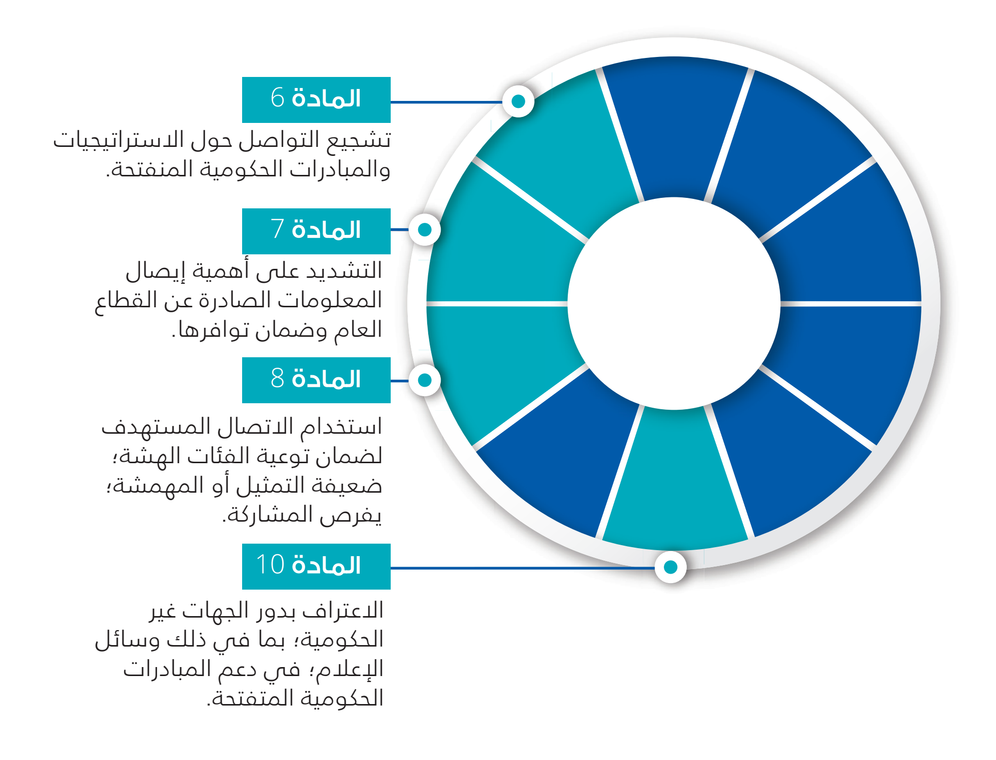
إنّ اعتماد المغرب لتوصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحكومة المنفتحة سنة 2019، وانخراطه في شراكة الحكومة المنفتحة، فضلا عن اقراره القانون المتعلق بالحقّ في الحصول على المعلومات، سنة ٢٠١٨ تعد بمثابة خطوات حاسمة على درب تحقيق الشفافية وإشراك المواطنين.

”

ويلعب التواصل العمومي دورًا بارزا في هذا السياق، إذ أنه وفقا للتوصية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يساهم في تفعيل مبادئ الحكومة المنفتحة كما يسمح بتعزيز مشاركة مختلف الفاعلين في وضع السياسات العمومية وتنفيذها وفي تقديم الخدمات العمومية.

الرسم البياني ١

التواصل العمومي :جزء لا يتجزأ من الحكومة المنفتحة



عـرف التواصـل العمومـي فـي المغـرب تغيـرات سـريعةً ومتعـدّدةً طبعـت آليـات العمـل الخاصـة بـه. وإذا كان التواصـل العمومـي يرتكـز علـى مبـدأ إتاحـة المعلومـات للمواطنيـن، فإنّـه يتخطّـى اليـوم هـذا النطـاق إلـى حـدّ كبيـر ليشـمل الرهانـات ذات الصلـة بإشـراك المواطنيـن وتعبئتهـم فـي الحيـاة العموميـة.

من هـذا المنطلـق، لـم يعـد مجالَ عمـل مسـؤول التواصـل العمومـي يقتصـر علـى إعطـاء المعلومـات، بـل أصبـح يشـمل الإنصـات إلـى الفاعليـن المعنييـن علـى الصعيديـن الداخلـي والخارجـي والتحـاور معهـم، وذلـك ابتـداء مـن المراحـل المبكـرة للمشـروع أو المبـادرة.

في هذا الإطار، أنشأ قطاع إصلاح الإدارة شبكةً مسؤولي التواصل العمومي سنة 2017. وتعتبر هذه الشبكة إحدى قنوات التنسيق الأربع التي تم إحداثها للتشاور بشأن إصلاح الإدارة العمومية، بهدف تحسين أداء هذه الأخيرة، وتحسين التواصل بخصوص هذه المقاربة الجديدة.

وفي نفس السياق، عرفت سنة 2019 إعداد ونشر تقرير "صوت المواطن في المغرب: دور التواصل ووسائل الإعلام من أجل حكومة أكثر انفتاحًا" "Voix Citoyenne au Maroc- Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert" (انظر الإطار أدناه).



صوت المواطن في المغرب: دور التواصل ووسائل الإعلام من أجل حكومة أكثر انفتاحًا"

يقترح هذا التقرير، وهو أحد مخرجات مشروع "صوت المواطن" المموّل من قبل وزارة الخارجية الاتحادية الألمانية، توصيات ترتكز على نتائج دراسة استقصائية شملت 19 مؤسسةً عمومية مغربية، فضلًا عن معلومات قدّمتها وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المدني وممثلين عن الإدارة العمومية المغربية. وقد أكّد هذا التقرير على أهمية تعزيز دور التواصل العمومي من أجل تحقيق المزيد من الشفافية والمشاركة.

كما يوصي التقرير بضرورة «وضع معايير أو مبادئ توجيهية أو إجراءات محدّدة والتأكّد من نشرها على وجه أمثل بهدف مواكبة المكلفين بالتواصل في مختلف الوزارات ودعمهم، بما يضمن التمييز ما بين التواصل العمومي والتواصل السياسي».

المصدر : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2019، صوت المواطن في المغرب –دور التواصل ووسائل الإعلام من أجل حكومة أكثر انفتاحًا".

ويندرج هذا الدليل -الذي أشاد به أعضاء شبكة مسؤولي التواصل خلال الاجتماعات التي عقدتها هذه الشبكة خلال سنتي 2018 و 2019 – في إطار مشروع "صوت المواطن". ويهدف إلى:

- التمييز بين التواصل العمومي (الذي يسعى إلى إشراك المواطن وتوفير المعلومات حول السياسات العمومية قصد تحسين معيشه اليومي) والتواصل السياسي (الذي يهدف إلى تعزيز عمل الأحزاب والسلطات والموارد التي تدعمها).
- توعية كافّة الجهات الحكومية الفاعلة بشأن الطريقة التي يمكن من خلالها للتواصل العمومي أن يتحوّل إلى أداة لصياغة السياسات العمومية وتحسين الشفافية وزيادة دعم المواطنين لعملية وضع سياسات جديدة.
- مواكبة تفعيل التواصل داخل القطاعات الوزارية والهيئات العمومية ومساعدة مسؤولي التواصل في هيكلة وتثمين ونشر الإجراءات والمبادرات التي توفر المعلومة للمواطن حول السياسات العمومية وتساهم في تعبئتهم ودعمهم لها، مع المساهمة في تنفيذ مبادئ الحكومة المنفتحة.

يسلط هذا الدليل الضوء -بدءً من الاستراتيجية ووصولًا إلى قياس الأثر – على المقاربة الاستراتيجية، وخطة التواصل، واختيار دعامات التواصل وأدوات القياس لتقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة.



2 التواصل العمومي

أ تعريف التواصل العمومي

يمكن تعريف التواصل العمومي كمجموعة من الأنشطة ومبادرات التواصل التي تناط مهمة أدائها لبعض المؤسسات العمومية والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات العمومية.

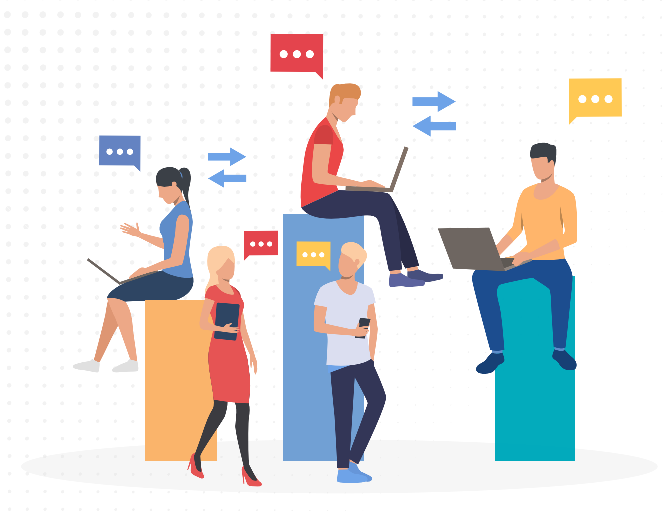
ويرتبط التواصل السياسي بالنقاش السياسي وبالانتخابات، في حين يعتبر التواصل العمومي أحد أركان الحكامة العمومية وأداة رئيسية لوضع السياسات وتقديم الخدمات العمومية. أمّا التواصل المؤسساتي فيجمع ما بين إجراءات التواصل بهدف تلميع صورة مؤسسة أو شركة أو منظّمة ما (تنتمي للقطاعين العام أو الخاص).



يسعى التواصل العمومي أيضًا من خلال مجوعة من الأدوات والوسائط، إلى تقاسم مستجدات السياسات العمومية مع سائر المواطنين والمؤسسات، وذلك بشكل يتيح لهم تتبع ومراقبة السياسات العمومية والانخراط فيها، مع فهم أمثل لرهانات التنمية آنيا ولآفاقه مستقبلا.

ويمكن أن يكون التواصل العمومي أيضًا أداةً لتحقيق الالتزام الجماعي، إذ من شأنه أن يسهل الانخراط في عملية وضع السياسات العمومية وتعزيز دعم المواطنين لها. وبذلك، فإنّه يستجيب لعدّة طموحات وهي:

- تعزيز الشفافية والمساءلة فيما يخص السياسات العمومية
- تسليط الضوء على فعالية الإجراءات الحكومية
- خدمة الصالح العام
- تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الديمقراطية التشاركية
- تحسين توافر المعلومات وإمكانية الحصول عليها
- الحثّ على تغيير السلوكيات بغية تطبيق أمثل للقوانين والإصلاحات
- تحسين جودة الخدمات العمومية ووضع وتنفيذ السياسات العمومية



وبالتالـي، يمكـن أن يعـزّز التواصـل العمومـي الديمقراطيـة التشـاركية علـى النحـو المنصـوص عليه فـي المـواد التاليـة مـن الدسـتور الصـادر عـام 2011:

- المـادة 12: " تُسـاهم الجمعيـات المهتمـة بقضايـا الشـأن العمومـي والمنظمـات غيـر الحكوميـة، فـي إطـار الديمقراطيـة التشـاركية، فـي إعـداد قـرارات ومشـاريع لـدى المؤسسـات المنتخبـة والسـلطات العموميـة، وكـذا فـي تفعيلهـا وتقييمهـا. وعلـى هـذه المؤسسـات والسـلطات تنظيـم هـذه المشـاركة، طبـق شـروط وكيفيـات يحددهـا القانـون".
- المادة 13: " تعمـل السـلطات العموميـة علـى إحـداث هيئـات للتشـاور، قصـد إشـراك مختلـف الفاعليـن الاجتماعييـن فـي إعـداد السياسـات العموميـة وتفعيلهـا وتنفيذهـا وتقييمهـا".
- المـادة ١٤: " للمواطنـات والمواطنيـن، ضمـن شـروط وكيفيـات يحددهـا قانـون تنظيمـي، الحـق فـي تقديـم ملتمسـات فـي مجـال التشـريع".
- المـادّة 139: " تضـع مجالـس الجهـات، والجماعـات الترابيـة الأخـرى، آليـات تشـاركية للحـوار والتشـاور، لتيسـير مسـاهمة المواطنـات والمواطنيـن والجمعيـات فـي إعـداد برامـج التنميـة وتتبعهـا".

ب الأسس القانونية للتواصل العمومي والمؤسسات ذات الصلة

بالإضافة إلى الدستور، يعد القانون 08-09 المتعلق بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (2009) والقانون 88.13 المتعلق بالصحافة والنشر (2013) والقانون 31-13 المتعلق بالحقّ في الحصول على المعلومات (2018) بمثابة الأسس القانونية التي يرتكز عليها التواصل العمومي في المغرب.



القانون المتعلق بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (2009)

يهدف القانون رقم 08-09 الصادر في فبراير 2009 إلى حماية الأشخاص الطبيعيين فيما يتعلّق بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي-من أجل تعزيز الترسانة القانونية للمملكة فيما يتعلق بالقواعد التي تنظّم التواصل العمومي.

وتحيل عدّة مواد من القانون المذكور، ولا سيما المادة ٥ منه، إلى المبادئ التي يجب اعتمادها في مجال التواصل العمومي. وتنصّ المادّة ٥ المذكورة على أنّه يجب على المسؤول عن معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي لأغراض معينة إبلاغ كلّ شخص، يتمّ التواصل معه مباشرة لجمع المعطيات ذات الطابع الشخصي، بشكل مسبق وصريح ولا لبس فيه.

وعليه، يلزم القانون المتعلق بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مسؤول التواصل العمومي، بإبلاغ عموم المواطنين عن طبيعة المعطيات التي تمّ جمعها منهم وعن الغاية من ذلك، مما يعني ضرورة توافر الموارد التقنية والبشرية اللازمة لتنفيذ مقتضيات هذه المادة.

كما تنص المادة 27 من الدستور المغربي الذي تم إقراره سنة 2011 بموجب استفتاء على أنّه " للمواطنات والمواطنين حق الحصول على المعلومات، الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات القائمة بمهام المرفق العمومي". كما تنصّ على ضرورة التمييز قانونيًا ما بين الطرق التي من الممكن أن تسمح بالحصول على هذا الحقّ وتحدّد استثناءات معيّنة فيما يتعلق بالدفاع الوطني وحماية أمن الدولة الخارجي والداخلي والحياة الخاصة للأفراد وكذا الوقاية من المسّ بالحريات الأخرى التي يكفلها الدستور.



قانون الصحافة والنشر (2016)

تتضمن الترسانة القانونية للمغرب أساسا آخرَ في مجال التواصل ألا وهو القانون رقم 88.13 المتعلّق بالصحافة والنشر، الذي يحدّد عدة نقاط تتعلق بالإطار المنظّم لعمل المكلف بالتواصل ولاسيما فيما يخص علاقته بالصحافة.

وتنصّ المادة 3 من القانون المذكور على أن حرية الصحافة مضمونة وفقًا لأحكام المادة 28 من الدستور، ولا يمكن تقييدها بأي شكل من أشكال الرقابة المسبقة. وتنصّ المادة نفسها أيضًا على أن حرية الفكر والرأي والتعبير مكفولة للجميع، وفقًا لأحكام المادة 25 من الدستور.

وتقدم المادة 5 توضيحات إضافية، إذ تنص على أن سرية مصادر الأخبار التي يقدمها الصحافيين مكفولة، وأنه لا يجوز الكشف عن هذه المصادر إلا بمقتضى قرار قضائي ووفقا للحالات المتعلقة بالدفاع الوطني وأمن الدولة الداخلي والخارجي أو الحياة الخاصة للأفراد ما لم تكن لها علاقة مباشرة بالحياة العامة.

وأخيرًا، تنص المادة 6 من القانون ذاته على أنّه للصحافيات والصحافيين ولهيئات ومؤسسات الصحافة الحق في الولوج إلى مصادر الخبر والحصول على المعلومات من مختلف المصادر باستثناء المعلومات التي تكتسي طابعًا سريا وتلك التي تم تقييد الحق في الحصول عليها طبقًا لأحكام الفقرة الثانية من المادة 27 من الدستور.

القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات (2018)

يعتبر المغرب من البلدان القلائل في المنطقة التي تتوفر على قانون يكفل الحق في الحصول على المعلومات ، ويحدّد هذا القانون الصادر سنة 2018 قائمة المؤسسات والآليات والشروط والإعفاءات والأدوات المرتبطة بالحصول على المعلومات. وقد ساهم إقراره بشكل مباشر في انضمام المغرب إلى شراكة الحكومة المنفتحة. ودخل القانون المذكور حيز التنفيذ في مارس 2019 باستثناء المواد من 10 إلى 13 والتي دخلت حيز التنفيذ في مارس 2020، نظرا لأنّ تطبيق أحكامها يتطلب بذل جهود خاصة:

- تُلزم المادة ١٠ من القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، السلطات المعنية بنشر أكبر قدر ممكن من المعلومات التي في حوزتها والتي لا تندرج ضمن الاستثناءات المنصوص عليها صراحةً في هذا القانون. ويحدّد هذا القانون الوسائل المستخدمة لتقاسم هذه المعلومات ولاسيما البوابات الإلكترونية، فضلًا عن الوثائق الأخرى مثل نصوص القوانين والميزانيات والقوائم المحاسبية للسلطات المحلية ونتائج الانتخابات والصفقات العمومية والإحصائيات الاجتماعية والاقتصادية والمعلومات المرتبطة بالخدمات التي تقدمها السلطات العمومية.
- تنص المادة 11 أنّه يتعين على كلّ مؤسسة أو هيئة معنية اتخاذ التدابير الكفيلة بتدبير المعلومات التي في حوزتها وتحيينها وترتيبها وحفظها بشكل يسهّل عملية تقديمها لطالبيها.
- تنص المادة 12 أيضًا على أنّه يتعيّن على كلّ مؤسسة أو هيئة معنية أن تعيّن شخصًا أو أشخاصًا مكلفين تُعهد إليهم بمهمّة تلبية طلبات المواطنين.
- تنص المادة 13 على إلزامية تحديد الإجراءات والآليات التي يجب على هؤلاء الأعوان سلوكها فضلًا عن كافة التعليمات الضرورية لتنفيذ القانون، كما تحدّد قائمة السلطات المعنية بما في ذلك مجلس النواب ومجلس المستشارين والسلطة القضائية والسلطات المحلية والمؤسسات العمومية وكلّ شخص اعتباري ينتمي للقطاع العام وكلّ مؤسسة تقدّم خدمات عمومية، فضلًا عن المؤسسات الواردة في الفصل السابع من الدستور.

وفي هذا السياق، ينبغيّ التمييز ما بين صلاحيات مسؤولي التواصل في المؤسسات العمومية من جهة، والمكلفين بالحصول على المعلومات بموجب القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، من جهة أخرى. ويتعين التمييز بين المهام الموكلة لكل منهما، علما أن أدوار كل منهما قابلة للتعزيز بالمؤسسات العمومية.





الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري (HACA)

أحدثت الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري بموجب الظهير الشريف رقم 123-16-1 الصادر في 21 من ذي القعدة 1437 (25 أغسطس 2016) بتنفيذ القانون رقم 15-11 المتعلق بإعادة تنظيم الهيأة العليا للاتصال السمعي البصري، باعتبارها المؤسسة المسؤولة عن تقنين المشهد السمعي البصري المغربي، سواء في القطاعين العام أو الخاص.

وتتمثل مهمتها في ضمان احترام مبادئ التعددية والتنوع وحرية التعبير في قطاع التواصل السمعي والبصري. وقد تمت إعادة تنظيمها سنة 2011، بحيث أصبحت مؤسسة دستورية "للحكامة الرشيدة وللضبط والتقنين". وهي أيضًا هيئة خاضعة لوصاية الملك، مما يخول لها كافة ضمانات الحياد والتجرد، ويمتعها بالسلطة المعنوية

- المجلس الأعلى للاتصال السمعي البصري (CSCA): باعتباره هيئة تداولية؛
- المديرية العامة للاتصال السمعي البصري (DGCA): باعتبارها هيئة لإعداد وتنفيذ قرارات المجلس.

وقد جاء الظهير الشريف رقم 302-03-1 الصادر في 12 من رمضان 1424 (11 نوفمبر 2003)، لتوسيع صلاحيات المجلس الأعلى للاتصال السمعي البصري. ويمكن إجمالا تلخيص الصلاحيات المخولة له على النحو التالي:



- مهمة تتجلى في تقديم الخبرة والاستشارة لجلالة الملك وللحكومة وللبرلمان وللسلطتين القضائية أو الإدارية للمملكة: يبدي المجلس الأعلى للاتصال السمعي والبصري الرأي بشأن أي مسألة قد تحال إليه تتعلق بقطاع التواصل السمعي البصري.
- مهمة الضبط والتقنين: الموافقة على دفتر تحملات المتعهدين العموميين، ومنح الرخص باستعمال الموجات الراديو – كهربائية التي تخصصها الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، وتقنين قياس الجمهور، إلخ.
- مهمة المراقبة والزجر: من خلال مراقبة البرامج، وزجر المخالفات التي يرتكبها متعهدو الوسائل السمعية البصرية للقوانين والتنظيمات/اللوائح المعمول بها.



ج أهداف التواصل العمومي

توفير المعلومات للمواطنين وتعبئتهم لكي يصبحوا جهات فاعلةً في الحياة العامة

تتيح التحوّلات التكنولوجية، وتوسيع نطاق الوصول إلى الإنترنت، والاستخدام واسع النطاق لشبكات التواصل الاجتماعية فرصًا جديدةً للحكومات للتفاعل بشكل أفضل مع المواطنين. وتنخرط السلطات العمومية المغربية في هذه الدينامية من خلال تعبئة التكنولوجيات الرقمية لتقديم الخدمات.

ويمكن أن تشجّع جهود التواصل العمومي مشاركة المواطنين في الحياة العمومية على ثلاثة مستويات:



المعلومات

الحياة العامة. ويتميز هذا المستوى بعلاقة من جانب واحد تنتج فيها الحكومات المعلومات وتبلغها إلى الأطراف المعنية. ويغطي هذا المفهوم إتاحة المعلومات عند الطلب والتدابير "الاستباقية" التي تتخذها السلطات العمومية لنشر المعلومات.



التشاور

الذي يمثّل مستوىً أكثر تقدّمًا لمشاركة المواطنين في الحياة العمومية. وهو يتميّز بعلاقة ثنائية تقدّم من خلالها الأطراف المعنية الملاحظات إلى السلطات العمومية والعكس صحيح. ويعتمد التشاور على تعريف مسبق للموضوع الذي يُطلب تقديم الآراء حوله. وهو يشمل تقديم المعلومات ذات الصلة وكذلك تقديم الملاحظات بشأن مآلها.



الالتزام

حيث تُتاح الفرصة والوسائل (المعلومات والمعطيات والأدوات الرقمية وغيرها) للأطراف المعنية للتعاون في كافّة مراحل إعداد وتنفيذ السياسات العمومية وأيضًا في صياغة الخدمات العمومية وتقديمها". (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية 2017).

يسمح التواصل العمومي من ناحية أخرى بتعزيز مجالات إشراك المواطنين في الحياة العامة. وهي تشمل بالأساس المشاورات بشأن القوانين التنظيمية أو أنشطة إعداد الموازنة التشاركية أو تنظيم تجمعات المواطنين.

تعزيز المساءلة من خلال "الميزانية التشاركية" في جهة طنجة-تطوان-الحسيمة



أطلق مشروع "النهوض بثقافة المساءلة والمحاسبة بالجماعات الترابية لجهة طنجة-تطوان-الحسيمة" عملية تأسيس منظومة الميزانية التشاركية في مدن العرائش وتطوان وشفشاون خلال الفترة الممتدّة ما بين أغسطس 2014 ويوليو 2016. وتجلى الهدف من المشروع في تحسين التفاعل بين المجتمع المدني والمؤسسات المحلية، مع إعداد أدوات المراقبة والمساءلة لفائدة جمعيات الأحياء بالجماعات المعنية. وقد طُبِّقت ثلاثة برامج نموذجية لاسيما في المدن العتيقة التابعة لهذه الحواضر.

المصدر : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2017)، «دعم الإصلاحات بشأن الحكامة المحلية في المغرب»



لا يبحث المواطن بالضرورة عن فرص للمشاركة على أساس طوعي وغالبًا لا يعرف بمن يتصل أو كيف يجد المعلومات ذات الصلة للتحاور مع السلطات العمومية. وبالتالي يمكن لمسؤول التواصل العمومي المساهمة في التعريف بسبل انخراط والتزام المواطنين، سواء عبر الإشارة إليها في المؤتمرات الصحفية، أو عرضها على الموقع الإلكتروني، أو عن طريق تنظيم حملات على وسائل التواصل الاجتماعي وعلى المنصات الرقمية.

ويمكن أن يدعم التواصل الفعال أيضًا مبادرات مشاركة المواطنين للوصول إلى جمهور أوسع، مثل الحملات المتعلقة بالسلامة على الطرق التي أطلقها CNPAC (المجلس الوطني للوقاية من حوادث السير)، إذ مكنت هذه الحملات من الوصول إلى جمهور كبير من خلال النشر على وسائل الإعلام المختلفة وغيرها، بما في ذلك فيسبوك ويوتيوب.

التأثير إيجابيا على السلوكات

يساهم التواصل العمومي في تغيير المجتمع وتشكيل سلوكه. إن مقاربة التواصل الاستراتيجي مع فهم المبادئ السلوكية يجعل من الممكن تصور الإجراءات التي تشجع وتحدث تغييرات سلوكية إيجابية لدى الأفراد والجماعات. الأمر الذي يسمح على المدى القصير، بتنفيذ أفضل للقوانين والإصلاحات، علاوة على تحقيق نمو أكثر شمولاً على المدى الطويل.

التأثير إيجابيا على السلوكات

تواجه الحكومات أزمات مختلفة. من هذا المنطلق، يعد التحكم في السياق الذي يتطور ضمنه التواصل العمومي ومعرفة الأطراف المعنية بمثابة عوامل حاسمة تساعد في استباق الأزمة، والحد من آثارها وإنشاء أنظمة للإنذار المبكر. كما تساهم هذه الإجراءات في تجنب الانزلاقات الإعلامية أو انتشار «الأخبار الزائفة» أو الشائعات في أوقات الأزمات.

وأشارت دراسة حول إدارة المخاطر في المغرب (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2016) إلى أهمية اعتماد مقاربة أكثر استراتيجية للتواصل في سياق الأزمات، يرتبط بشكل خاص بالكوارث الطبيعية.



د الجهات الفاعلة ضمن حقل التواصل العمومي

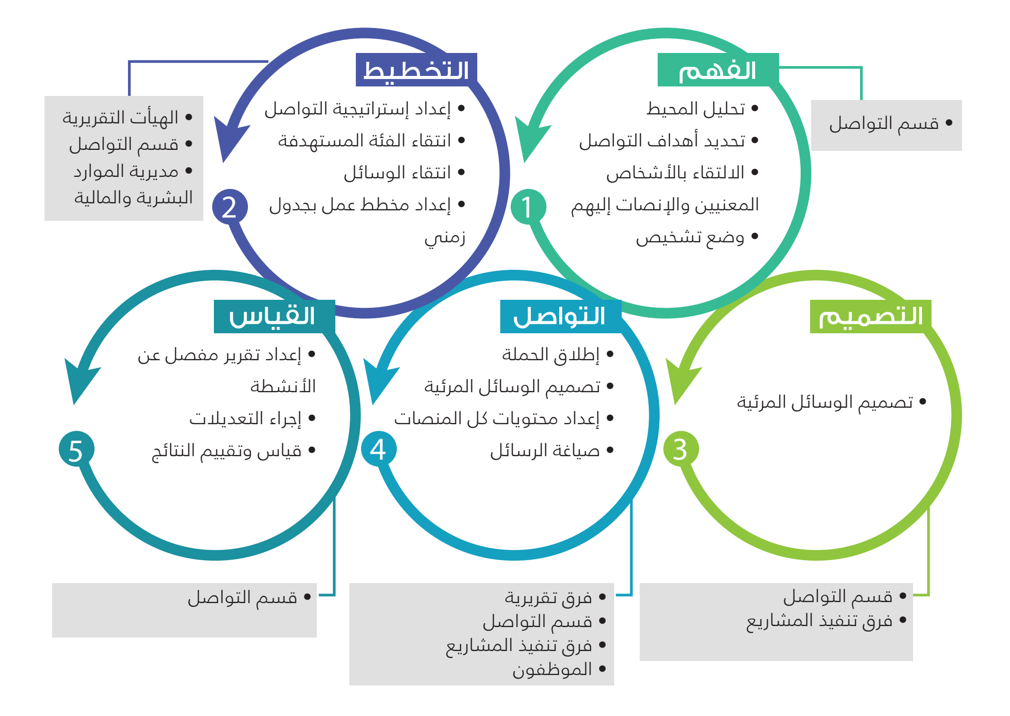
شمل التواصل العمومي الفاعلين الذين تختلف صلاحياتهم ومسؤولياتهم تبعا لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية وخططها (انظر الرسم البياني أدناه). في هذا الإطار، يتولى مسؤول التواصل مهمة وضع وتنسيق وتنفيذ عمليات التواصل.

فانطلاقا من التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، يوجد مسؤول التواصل في صلب الإجراءات التي يتم التواصل بشأنها داخليًا وخارجيًا، وذلك بالاعتماد على مختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين لتعزيز أثر هذه العمليات ورسائلها. فالتواصل العمومي يتجاوز حدود وظيفة التواصل ليشمل وظائف أخرى مثل الموارد البشرية (التواصل الداخلي) أو الإدارة المالية (التدبير المالي).

يوضح الرسم البياني التالي الحلقة الشاملة للتواصل، ابتداء من فهم التحديات إلى تتبع وقياس الإجراءات المفعلة. كما يحدد، في كل مرحلة، الموارد اللازمة.

الرسم البياني 2

أنواع الجهات الفاعلة في الحلقة الشاملة للتواصل



هـ المعرفة الجيدة للجمهور لتحسين التواصل العمومي

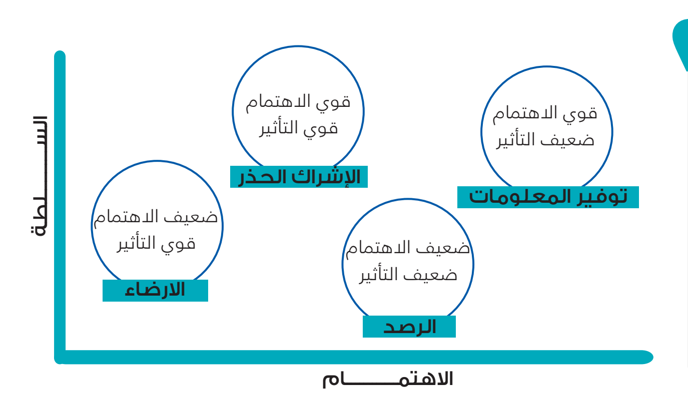
يتوقف نجاح مبادرات التواصل العمومي إلى حد كبير على معرفة الجمهور، إذ يمكن من فهم أفضل لدوافع الفئات المستهدفة والعوامل التي تتسبب في إزعاجها ومخاوفها أو العقبات التي تحول دون الوصول إليها، فضلاً عن مدى فهمها للموضوع الذي يتم تبليغه وعادات استهلاك وسائط الإعلام.

تمكن مصفوفة الاهتمام–السلطة لدى الجهات المعنية (انظر الرسم البياني أدناه)، اعتمادًا على المشاريع المجدولة، من وضع قائمة الفئات المستهدفة مع ترتيبها حسب أولويتها.

الرسم البياني 3 – مصفوفة السلطة – الاهتمام لدى الأطراف المعنية

> تسمح المصفوفة بالتمييز بين الفئات المستهدفة المختلفة وفقًا للتحديات التي تعالجها إجراءات التواصل العمومي، ووفقًا لقوة التأثير التي لدى تلك الفئات ومدى اهتمامها بالموضوع الذي يتم التعامل معه.

المصدر : فريمان (1984)



الفئات المستهدفة المختلفة

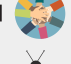

الجمهور الكبير / المواطنون

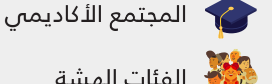

الجماعات الترابية


المصالح الوزارية الأخرى


البرلمان


المجتمع المدني


وسائل الاتصال


المجتمع الأكاديمي


الفئات الهشة


الشباب


النساء


الفئات المستهدفة الأخرى ذات الاحتياجات الخاصة (الأمية، الأشخاص ذوو الحركة المحدودة)


المغاربة المقيمون بالخارج

3 مسؤول التواصل العمومي

مهمة مسؤول التواصل العمومي



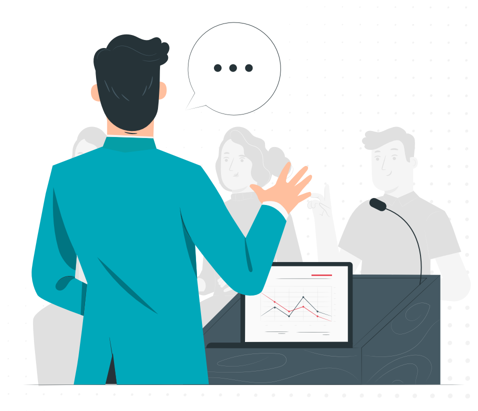
ترتبط مهمة مسؤول التواصل في المقام الأول بأولويات الحكومة، ولا سيما القطاع الوزاري الذي يمثله، إذ يسهر على احترام التوجهات الاستراتيجية للوزارة وتوجيه العملية التواصلية في هذا الاتجاه، لتحقيق أهداف الوزارة التي ينتسب إليها. كما ينبغي أن تكون المعلومات التي يضعها رهن إشارة الجمهور شاملة ومتسقة وشفافة وملموسة. حيث ينبغي إتاحة المعلومات بطريقة واضحة وموضوعية، كي يتسنى إعلام المواطنين بشكل جيد، مما يخولهم المشاركة في إدارة الشأن العام.

كما يلعب مسؤول التواصل دور ميسر للحوار والتبادل، بحيث يكون بمثابة همزة وصل بين المواطنين والقطاع الوزاري المعني، بهدف تعزيز التعبئة الجماعية حول السياسات العمومية من خلال تواصل ثنائي الاتجاه. أخيرًا، وبالنظر إلى مكانة التكنولوجيا الرقمية في الحياة اليومية للمواطنين، تقع على عاتق القطاعات الوزارية مسؤولية ضمان ملائمة المهارات مع حاجيات وسائل الإعلام الجديدة.

أ إطار عمل مسؤول التواصل



مسؤول التواصل:
فاعل رئيسي في الحكومة المنفتحة



تعتبر النزاهة والمسائلة والمشاركة فضلا عن الشفافية ركائز الحكومة المنفتحة، حيث يجب أن تكتسي السياسة التواصلية لدى الإدارة العمومية طابعا شفافا بهدف كسب ثقة المواطنين وتحسين السياسات العمومية.

ويمكن للمكلف بالتواصل العمومي أن يساهم أيضًا في تعزيز انخراط مختلف الأطراف المعنية في صنع القرار ومشاركتهم في مناقشة السياسات العمومية. ويبقى ذلك رهينا بإتاحة المعلومات بشكل فعال وبالتجاوب الدائم مع وسائل الإعلام.



بوابة الانتخابات في المغرب "elections.ma"

تـم إنشـاء بوابـة الانتخابات في المغـرب "Elections.ma" سـنة 2015، ووضعتها وزارة الداخلية رهـن إشـارة الناخبيـن للإجابـة علـى جميـع الأسـئلة المتعلقـة بالعملية الانتخابيـة، مـع موافاتهـم بكافـة المعلومـات اللازمـة للممارسـة الفعليـة لواجباتهـم الدستورية.

وتوفـر البوابـة للمواطنيـن كافـة المعلومـات المتعلقـة باللوائـح الانتخابيـة، وتأليفهـا، والتحديثـات التـي يتـم إدخالهـا عنـد كل اسـتحقاق، فضـلا عـن الإجـراءات الواجـب اتباعهـا لتغييـر المعلومـات الشـخصية المعبئـة. وتحتـوي البوابـة أيضـاً علـى أقسـام معلومـات حـول توزيـع الناخبيـن علـى مختلـف مراكـز الاقتـراع، بمـا فـي ذلـك عناوينهـم، بالإضافـة إلـى وصـف كامـل للبلديـات المدرجـة فـي كل دائـرة انتخابيـة.

ويتـم فـي هـذه البوابـة إدراج النتائـج التفصيليـة للانتخابـات البلديـة والجهويـة والتشـريعية وكـذا تلـك المتعلقـة بالغـرف المهنيـة مـع تحديثهـا.

المصدر : وزارة الداخلية (2016)، انتخابات 2016، www.elections.ma، أكتوبر 2019



مسؤول التواصل المنسق

يجب تنسيق إجراءات التواصل داخليا وفيما بين الوزارات:

- داخليا، مـن خـلال تنظيـم مختلـف القائميـن علـى مهـام التواصـل العمومـي ضمـن القطـاع الـوزاري. يجـب بعـد ذلـك تجميـع كافـة الصلاحيـات علـى مسـتوى الهيـكل الرئيسـي المسـؤول عـن تجميـع الإجـراءات المختلفـة.

- علـى المسـتوى الـوزاري، يجـب علـى مسـؤول التواصـل تبـادل المعلومـات المتعلقـة بأنشـطـة مؤسسـته مـع القطاعـات الوزاريـة الأخـرى، علمـا بـأن تعاضـد هـذه المبـادرات يمكـن أن يأخـذ أشـكالا مختلفـة.



مسؤول التواصل موحد الجهود



يجب أن يتأسس التواصل العمومي على رؤية محددة وأن يستند إلى مقاربة منسجمة تشمل جميع الجهات الفاعلة في المؤسسة العمومية، مما يسمح بتقديم المعلومات والشروحات اللازمة لجميع المتدخلين قصد انخراطهم في مشروع المؤسسة.

يجب على مسؤول التواصل وفريق عمله أن يقوموا بتعبئة الأطراف المعنية على المستوى الداخلي أو الخارجي وإشراكهم لزيادة تأثير الإجراءات المنفذة.



قيم التواصل العمومي

يرتكز التواصل العمومي على مجموعة القيم المعتمدة في المرافق العمومية (الخدمة العمومية)، والتي تضاف إليها مبادئ الحكومة المنفتحة (الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة الأطراف المعنية). ومن بين هذه القيم نذكر على وجه الخصوص:



النزاهة وأخلاقيات المهنة

بصفته مسؤولا عن جودة التواصل خدمة للصالح العام، يجب أن يسترشد مسؤول التواصل بمبادئ النزاهة والأخلاقيات، ولا سيما في سياق يتسم بالمعالجة الآنية للمعلومات (انظر على سبيل المثال زيمور 1996). ولمواجهة التحديات الأخلاقية التي تعترض مسؤولي التواصل، قامت شبكة التواصل العمومي والتواصل الترابي بفرنسا، سنة 2002 بإعداد ميثاق مرسيليا (انظر الملحق 2).

ويحدد هذا الميثاق مجالات التواصل ضمن المرفق العمومي، وكذا حقوق وواجبات مهنيي التواصل العمومي.

الاستباقية

يؤكد قانون حق الحصول على المعلومات على أهمية إتاحة الإدارات والهيئات العمومية للمعلومات الأساسية للمواطنين. ويلعب مسؤولو التواصل العمومي دورًا رئيسيًا في نشر المعطيات العمومية بشكل استباقي، مما يكسب تدبير الشأن العام شفافية أكبر، كما يتيح للأطراف المعنية الانخراط في الحياة العامة على نحو أفضل.

إن العمل الذي تقوم به المندوبية السامية للتخطيط بالمغرب يندرج في هذا الإطار، حيث تقوم بالنشر الاستباقي للمعطيات العمومية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي لتمكين المواطن من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأقلم. على سبيل المثال، تنشر المندوبية السامية، أسبوعياً، معلومات حول القدرة الشرائية في مختلف جهات المملكة فضلاً عن الإحصائيات الديموغرافية.



الحياد والتجرد

الحياد هو أحد القيم العمومية الأساسية لدى أعضاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وتتمثل في قدرة الإدارة على تنفيذ السياسات العمومية بعيدا عن الحسابات السياسية، أو على إبداء آراء استشارية محايدة قائمة على الأدلة (OECD 2019b).

وتؤكد توصية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن القيادة ومهارات الوظيفة العمومية على أهمية تعزيز مبادئ المهنية، والموضوعية والحياد وسيادة القانون بالإدارات العمومية بغية كسب ثقة المواطنين في المؤسسات والحكامة العمومية (OECD 2019b).

يجب على مسؤول التواصل العمومي، بصفته موظفًا حكوميا، أن يقوم بنشر المعلومات بطريقة موضوعية، دون أن يزكي أي اعتقاد أو رأي خاص. كما يجب أن يعامل جميع الفاعلين بالمرفق العام على قدم المساواة.



موقع التواصل العمومي بالهيكل التنظيمي

إن وجود مديرية للتواصل العمومي أو ما يماثلها أمر ضروري لإعداد استراتيجية تضع التواصل العمومي في صلب انشغالاتها، وتضطلع بمهامه بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وجعلها جلية لجميع الفاعلين سواء داخل او خارج الإدارة المعنية. ويقترح الهيكل التنظيمي التالي نسقا لحكامة التواصل العمومي شبيها بهيئات صنع القرار داخل المؤسسات العمومية، فهو منظم على ثلاثة مستويات:



المديريات

المديريات هي وحدات إدارية مرتبطة مباشرة بالكتابات العامة للوزارات، وهي تتمتع باستقلالية متقدمة في الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بالملفات التي تعمل عليها، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للكتابة العامة فيما يخص التنظيم الإداري. وتشرف على إعداد الاستراتيجيات وضمان استيعابها من قبل الأقسام التابعة لها ليتم تنفيذها على الوجه الأمثل.

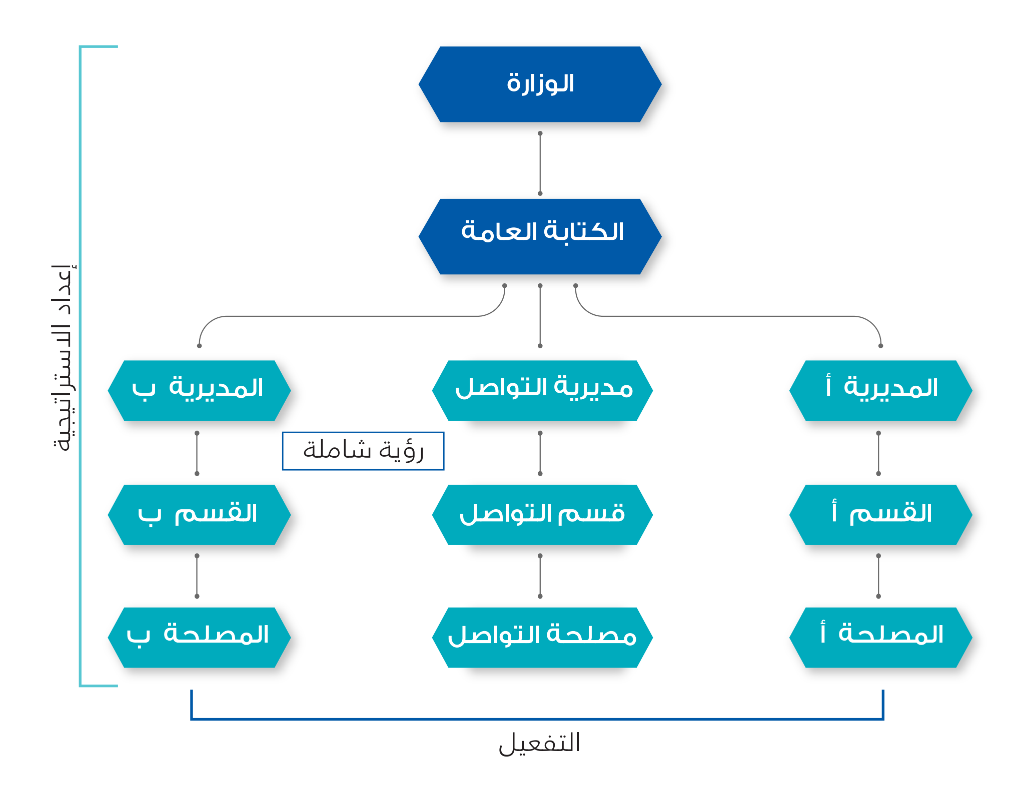
الأقسام

الأقسام هي وحدات إدارية تابعة للمديريات تشرف على وضع المشاريع والبرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي أعدتها المديريات. وتسهر أيضا على ضمان استيعاب خطط العمل التي وضعتها من طرف المصالح التابعة لها. كما تضطلع بمهام القيادة والتتبع وتقييم السير الجيد لخطط العمل هذه.

المصالح

المصالح هي وحدات إدارية تنفيذية، تابعة للأقسام، مكلفة بتفعيل وظيفة أو مهمة أو برنامج معين.

الرسم البياني 4 - موقع التواصل العمومي بالهيكل التنظيمي



فرق التواصل التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة (2019)

يجب إذن أن تتوفر مديرية التواصل على كفاءات متعددة لضبط التواصل العمومي. ومن أجل استيفاء شرطي الفعالية وتدبير المخاطر، ينبغي رصد الميزانيات المخصصة للموارد البشرية ولتنفيذ الإجراءات بشكل مسبق. من جهة اخرى، تتطلب ترجمة استراتيجيات التواصل العمومي إلى خطط عمل واضحة وجود وحدة إدارية مخصصة لهذا الغرض، ومن باب أولى وأحرى أقسام مكلفة بوضع خطط العمل ذات الصلة. كما يتطلب التنفيذ الفعلي إنشاء مصالح مخصصة لواحد أو أكثر من أوراش التواصل العمومي داخل الإدارة لضمان التنفيذ الفعلي لأنشطة التواصل المرصودة.

4 أدوات تخطيط أنشطة التواصل العمومي، وإعداد ميزانيتها، وتتبعها وتقييمها

أ الأدوات الاستراتيجية للتواصل العمومي



استراتيجيات وخطط التواصل

استراتيجية التواصل هو إطار يتم إعداده على المستوى الوطني أو من قبل كل هيئة عمومية، لتحديد المقاربة الشاملة للتواصل وتوجهات مبادرات التواصل التي سيتم تنفيذها، وكذا الأهداف المتوخاة على المدى القصير والمتوسط والطويل. وتتضمن الاستراتيجية الإجابات على الأسئلة التالية: "ماذا؟"، "لماذا؟" ومن؟".

كما تحدد طبيعة الرهانات المطروحة، والاعتبارات الرئيسية لمعالجتها، والخيارات المطروحة، ودوافعها، والموارد المطلوبة (البشرية والمالية)، والخطوات الواجب اتخاذها، ومعايير التتبع والتقييم. وتجرى هذه العمليات قبل إعداد وتنفيذ خطط التواصل.

أما خطط التواصل فهي مجموع أنشطة التواصل التي تم تسطير تنفيذها حسب جدولة زمنية محددة، وعبر قناة واحدة أو أكثر (وسائل التواصل الاجتماعي أو وسائط البث أو تنظيم التظاهرات). وتقدم خطط التواصل المزيد من التفاصيل حول بعض الإجابة على السؤالين «متى؟" وكيف؟"

تستند جميع خطط وأنشطة التواصل إلى استراتيجية التواصل. إذ تحدد هذه الأخيرة إطار عمل القطاع الوزاري. وتتيح على وجه الخصوص:

1. تأطير مختلف أعمال ومشاريع القطاع المعني. ويمكن تعزيز هذه الإلتقائية باستراتيجية مشتركة بين مختلف المشاريع الحكومية
2. ضمان فهم مشترك من طرف مختلف الفئات المستهدفة
3. ضمان استمرارية واتساق استراتيجية التواصل
4. استباق معايير ومؤشرات نجاح خطط التواصل
5. تحديد واستباق بؤر الأزمات

تتجلى أحد الأمثلة في هذا المجال بالمغرب بقطاع التكوين المهني، إذ قامت هذه الإدارة بتشكيل لجنة خاصة لتقييم وتتبع استراتيجية التواصل، وهي المسؤولة عن إعداد دراسة تقييم كل سنتين وإدخال التعديلات اللازمة عليها ضمن استراتيجية التواصل، تبعا للرهانات الاجتماعية والاقتصادية والديناميكيات الجهوية وردود أفعال مختلفة الفئات المستهدفة.



صياغة استراتيجية التواصل



تجسيد الرؤية والأهداف

يتعين على مسؤول التواصل العمومي أن يهتم بما يلي:

الرؤية

تمكن صياغة الرؤية من تحديد إطار التدخل المطلوب من قبل المؤسسة العمومية.

الأهداف

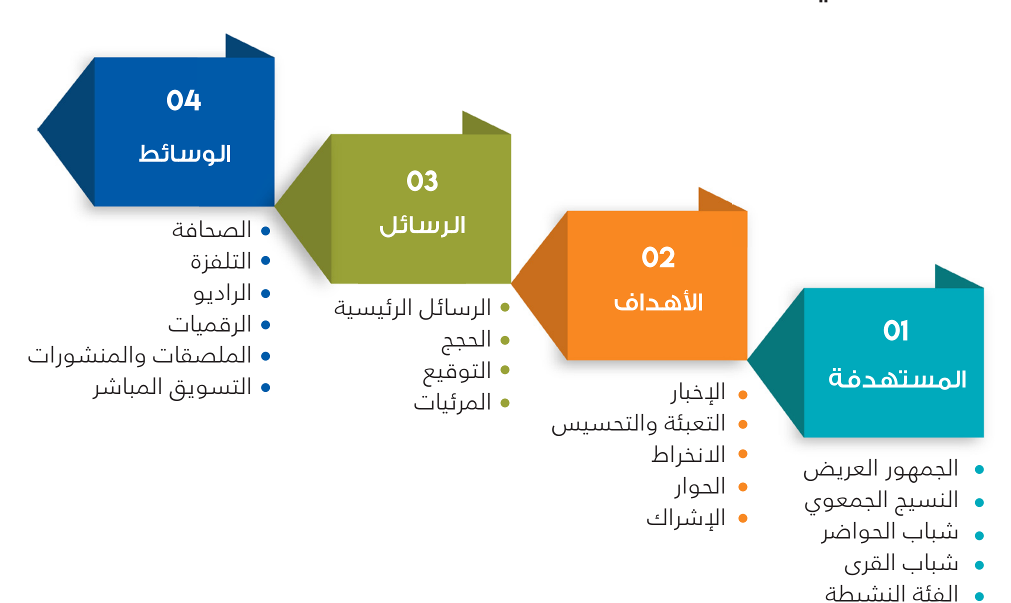
ينبغي التمييز بين أهداف التواصل والأهداف التي حددها القطاع الوزاري. كما يجب ترجمة أهداف التواصل إلى مؤشرات أداء لتوجيه/مساءلة عملية صنع القرار الاستراتيجي عند الضرورة.

فهم السياق الذي يتم فيه التواصل وانتظارات الجمهور

من الضروري فهم وتحليل ظروف إعداد الاستراتيجية وتطويرها. ومن أهم المعايير التي ينبغي للاستراتيجية احترامها سياق تطورها. ولفهم هذا السياق بشكل أفضل، يتعين على مسؤول التواصل تحليل الجمهور أو مختلف الجماهير المستهدفة، والرهان أو الرهانات التي يجب التصدي لها، والتوجهات العمومية للحكومة، وكذا التجارب السابقة التي يمكن أن تغذي تفكير المكلف بالتواصل وتساعده في التغلب على العقبات المحتملة.

ويمكن له لهذا الغرض أن يستعين بدراسات/ استطلاعات/ مجموعات تركيز لفهم تصور المواطنين للقضايا المطروحة على نحو أفضل. ومن أجل تحقيق الفعالية المطلوبة، يجب أن يدمج ضمن تحليل الجمهور المستهدف انتظارات المواطن ومخاوفه. ويجب ألا يتردد المكلف بالتواصل في رسم خريطة للدوافع والمصاعب والمخاوف لفهم الموضوع الذي سيتم الاشتغال عليه. ويوصى أيضًا بتتميم هذا التحليل بدراسة مدى إمكانية وصول الجمهور المستهدف لوسائل الإعلام وفهم العادات المتعلقة باستهلاكهم للمعلومات.

الرسم البياني 5. مراحل إعداد استراتيجية التواصل



المصدر: Déclic Conseil en CSR et Responsible Communication

الجدول 1 **-** رسم خريطة للجهات الفاعلة حسب الاهتمام ومستوى التأثير

تشاور فعال	فاعل أساسي
يلزم التحلي بالالتزام اللازم إزاء أصحاب المصالح من أجل ضمان وإظهار أن صوتهم يحترم ويؤخذ بالاعتبار.	قم بإشراك أصحاب المصالح عن قرب، وحافظ على روابط الاتصال معهم، واجعلهم على اطلاع، وخذ بآرائهم.
اجعلهم على اطلاع	**حافظ على الاهتمام**
يجب أن تبقى هذه الأطراف على اطلاع دائم	أبق هذه الفئة على اطلاع، وحافظ على استمرار اهتمامها بالموضوع المطروح، مع الحرص على استمرار التواصل في الاتجاهين.
الاهتمـــام	

Source : Déclic – RSE et Communication Responsable

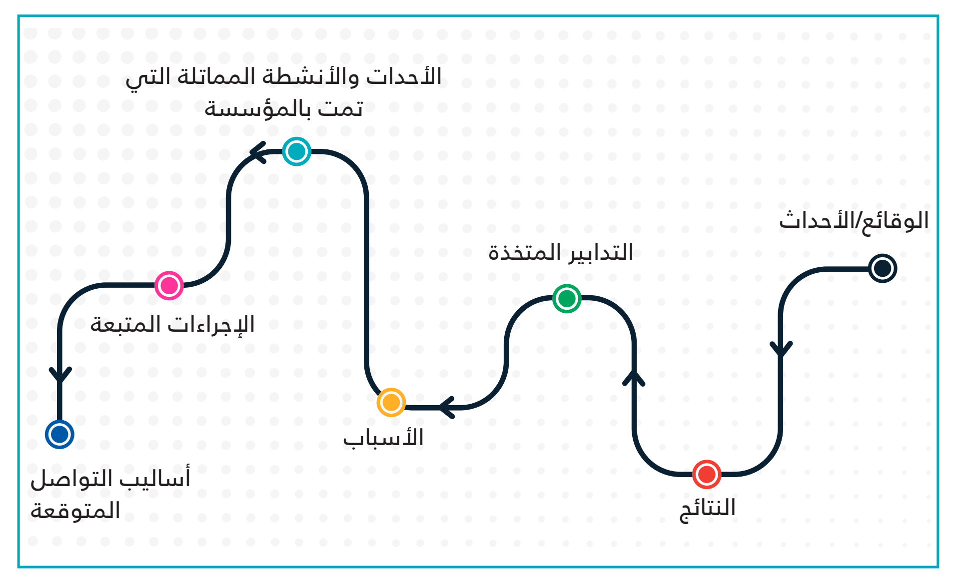


صياغة الرسائل

يحدد مسؤول التواصل العمومي الرسائل الاستراتيجية التي تود الوزارة التركيز عليها. ولهذه الغاية، ينبغي:

1. أن تكون الرسائل مقتضبة وقصيرة وملائمة للجمهور المستهدف: استخدام اللغات الرسمية ولكن أيضًا اللهجات (الدارجة) لضمان بلوغ الرسالة لهدفها بفعالية تامة.
2. أن تكون الرسائل متسقة ومتاحة للجمهور.
3. أن يعد الاقتراح المقدم للجمهور التزاما يتعهد القطاع الوزاري بتنفيذه لفائدة المواطنين.

الرسم البياني رقم ٦ - مراحل إعداد الحجج لتناول المواضيع الحساسة



المصدر La boite à outils de la communication, 4ème édition, Dunod.

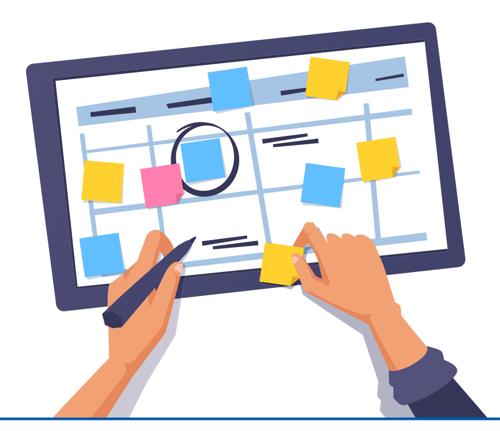


توقع المخاطر

يجب أن تحدد الاستراتيجية العامة المخاطر الرئيسية المرتبطة بالمقاربة الاستراتيجية المعتمدة وآثارها المحتملة بالإضافة إلى الإجراءات التي يمكن اقتراحها للتخفيف من هذه المخاطر. وترتبط هذه المخاطر بتطورات الحالة الراهنة، أو برد فعل سلبي من طرف الفاعلين، أو بمتغيرات عملية كالنفقات الإضافية. ويتعين على المكلف بالتواصل تصنيف المخاطر الناجمة عن الخيارات الاستراتيجية واقتراح الإجراءات الواجب اتخاذها للحد منها. وبالتالي يمكن ترجيح أو تعزيز جوانب معينة من الاستراتيجية وفقًا للمخاطر المحتملة التي تم تحديدها.

توجد العديد من الأدوات التي تسمح للمكلفين بالتواصل بتوقع المخاطر بشكل أفضل وجعل تواصلها أكثر استراتيجية، ونخص بالذكر استعراض SEPO (الذي يمكن من تقييم ذاتي تشاركي لمشروع أو لإجراء من قبل الفريق الذي نفذه، أو حتى من قبل الأطراف المعنية الأخرى)، ودراسة السياق PESTEL (الذي يمكن من فهم أفضل للسياق الخارجي وتأثيراته على المؤسسة)، أو طريقة SWOT (التي تسهل إعداد الاستراتيجيات).

ج إعداد خطة التواصل وتفعيلها





التخطيط لعمليات التواصل على المدى القصير والمتوسط

خطة التواصل هي مجموع عمليات التواصل حول سياسات معينة التي تمت برمجتها على فترة زمنية محددة عبر قناة واحدة أو أكثر وتمكن من :



1. الحفاظ على تماسك التواصل والتوجه المعتمد خلال إعداد الاستراتيجية؛



2. استباق إمكانية الوصول إلى المعلومات، لا سيما في الجهات؛



3. تكييف الرسائل مع جماهير الأقليات بشكل استباقي (كالأشخاص الأميين أو غير الملمين بالقراءة والكتابة)

وإجمالا، يجب أن تشمل خطة التواصل جميع الأنشطة المبرمجة خلال فترة زمنية محددة حسب الفئات المستهدفة، وكذا الدعائم المستعملة والميزانية المخصصة لكل نشاط، إضافة إلى الأهداف الكمية والنوعية المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء.

اختيار وسائط وقنوات التواصل

يجب تعليل اختيار كل قناة، كما أن استخدام جميع القنوات ليس الخيار الأمثل دائما، فالتواصل عبر عدد محدد من القنوات قد يكون كافٍ وفعال. ولاتخاذ القرار الأفضل يرتكز مسؤولو التواصل على المعايير التالية:

الفئة المستهدفة:	الموارد المالية:	القدرة على التفاعل مع الفئة المستهدفة:
عادات استهلاك المعلومات وسبل الوصول إلى كل فئة	كيفية الحصول على أفضل عائد استثمار (ROI) حسب الدعامة المعتمدة والفئة المستهدفة؟	إذا كان رهان التواصل هو التفكير الجماعي، فسيلجأ مسؤول التواصل إلى الدعامات التي تسمح بإرساء نهج تشاركي.

تسمح وسائل التواصل الاجتماعي أو المنصات الرقمية الأخرى بالتفاعل الفوري بين الحكومات ومواطنيها. وتتيح هذه الوسائل، على عكس القنوات التقليدية، للحكومات الحصول على تعليقات سريعة وفي الوقت المناسب (حتى فورية) حول السياسات والخدمات أو الانشغالات التي يعبر عنها المواطنون.

إن نشر الاستطلاعات والاستبيانات أو استضافة دردشة على تويتر Twitter أو البث المباشر Facebook Live هي أمثلة على المبادرات التي يمكن أن تساعد في فهم انشغالات المواطنين وآمالهم ومخاوفهم حول موضوع محدد.



اختيار المتحدثين، الإعداد لأخذ الكلمة

يعد الاختيار المسبق ل "المخاطب"/المتحدث الرسمي للتواصل داخل القطاع الوزاري المعني ضرورة ملحة. بعد تعيين المتحدث (المتحدثين)، يمكن لمسؤول التواصل وفرقته تحديد الأطراف المعنية المشاركة في نشر الرسالة أو الخطاب، ونجد من بينهم: رؤساء المشاريع داخل المؤسسة، المواطنون المستفيدون، شركاء المجتمع المدني و/أو الأكاديميين، قادة الرأي، إلخ.

من جهة أخرى، يتطلب التحدث أمام الجمهور تمرينًا وإعدادًا خاصين مع التحضير لأي أسئلة/ملاحظات من الأطراف المعنية. وتتيح العديد من الأدوات إتقان هذا التمرين (التدريب الإعلامي، وإعداد العناصر اللغوية أو تحضير الأسئلة "الحرجة").



الرسم البياني 7. لوحة القيادة لتوجيه العمل وتسهيل اتخاذ القرارات في العملية التواصلية

المصدر : علبة أدوات التواصل، الطبعة 4، دونو Dunod

5 أشكال التواصل العمومي : التعريف والسياق والتحديات والأدوات



أ التواصل عبر وسائل الإعلام







السياق والرهانات

تعتمد الإدارات العمومية بشكل كبير على وسائل الإعلام في تعاملها مع المواطنين. وتلعب وسائل الإعلام دور الوسيط، مما يمكّنها من تصفية وتحليل المعلومات المبلغة إلى الجمهور. وقد أشار تقرير "صوت المواطنة في المغرب" الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن 68٪ فقط من القطاعات الوزارية تعتبر وسائل الإعلام هدفًا قائما بحد ذاته في مقاربتها التواصلية.

مكن التقدم التكنولوجي من توسيع المشهد الإعلامي، ليشمل إضافة إلى الوسائط التقليدية، كالتلفزيون أو الراديو أو الصحافة الورقية، المدونين والمؤثرين والمستهلكين الذين أصبحوا يعبرون عن وجهات نظرهم، ويتقاسمونها مع الجمهور. ويعد إعداد خريطة متكاملة للمشهد الإعلامي خطوة مهمة ضمن المقاربة المعتمدة في العلاقات مع وسائل الإعلام.

الأدوات

تعد ملفات الصحافة أداة عمل حقيقية للصحفيين، إذ تساعدهم في تحرير مقالاتهم وإعداد المقابلات. وقد تتضمن بلاغا صحفيا أو أكثر، إضافة إلى الوسائط البصرية، وكذا بعض الشهادات الصادرة عن هيئات صنع القرار وحاملي المشاريع أو هما معا.

ويمكن أيضًا لمسؤول التواصل العمومي أن يضيف بعض المقابلات أو مقاطع الفيديو أو المعطيات المحددة لتمكين الصحفي من تجويد عمله. كما ينبغي استباق الأسئلة الحرجة وإعداد الإجابات قبل بدء عملية التواصل، وتعزيز قدرة الاستجابة.

حملة ترويجية للسياحة الداخلية والوجهات السياحية على يوتيوب وإنستغرام

بشراكة مع وزارة السياحة، وبدعم من مكاتب السياحة في جهات المغرب، أطلق مؤثرين لهما جمهور واسع على الشبكات الاجتماعية، سنة 2019، مشروعًا لإبراز الموروث السياحي للمغرب بين الشباب، قصد تشجيع السياحة الداخلية وجعل الوجهات معروفة لدى هذه الفئة.

وساهم المشروع الذي يقدم في قالب سينمائي رحلات حمادة شروقات، المؤثر في مجال «نمط العيش» (831 ألف مشترك على يوتيوب، ومليون متابع على إنستجرام) ولبنى نبيه (471 ألف مشترك على إنستجرام)، في تسليط الضوء على المؤهلات السياحية لخمس وجهات مغربية، هي شفشاون ومراكش وأكادير والرباط وتارودانت.

المصدر : وزارة السياحة



مؤشرات التتبع والقياس

العلاقات الإعلامية ليست دائما قابلة للقياس بسهولة، إلا أن العديد من المقاربات تمكن مسؤول التواصل من تقييم آثار أنشطته مع وسائل الإعلام، حيث يجرد ملخص قصاصات الصحف تأثيرات هذه الأنشطة سواء على الإنترنت أو خارجه. وينبغي استكمال هذا الاستعراض بتحليل كمي يشمل توزيع التغطية حسب وسائل الإعلام (بالنسبة المئوية مقارنةً بالعدد الإجمالي للمقالات) وحجم المقالات وتحليل مواقف وسائل الإعلام.

يمكن التحليل النوعي من فهم أفضل لتأثير الوسائط. ولهذا الغرض، فإن المكلف بالتواصل العمومي مدعو إلى:

قياس مدى فهم الرسائل الرئيسة

هل قدمت وسائل الإعلام المعلومات المبلغة بشكل جيد؟ هل تم استقبالها بشكل إيجابي؟ كيف فهمها الجمهور؟

تحليل توجه المقال

ما هو التوجه المختار؟ ما هي عناصر التواصل التي تم تناولها؟

تصنيف المقال:

هل أدرج المقال في الصفحة الأولى؟ وهل حظي باهتمام خاص؟





التواصل عبر تنظيم التظاهرات



السياق والرهانات

يهدف التواصل عبر تنظيم التظاهرات إلى حشد ثلة من الأطراف المعنية على المستوى الداخلي و/أو الخارجي. وقد يتخذ عدة أشكالا منها تنظيم الندوات أو المؤتمرات أو المعارض المهنية أو المناظرات.

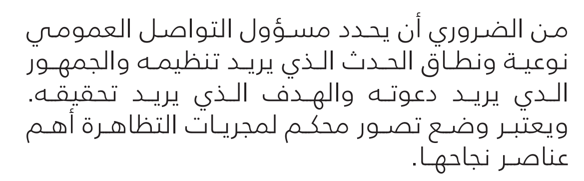


مناظرة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية

جمعت مناظرة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي نظمت سنة 2019، بمبادرة من هذه الأخيرة، تحت شعار "تنمية الطفولة المبكرة، التزام بالمستقبل" أكثر من 500 مشارك معني بالطفولة المبكرة، من مؤسسات وسلطات عمومية ومنظمات دولية وهيئات المجتمع المدني وجماعات ترابية وفاعلين من القطاع الخاص وأكاديميين، إضافة إلى بعض الشخصيات الأجنبية.

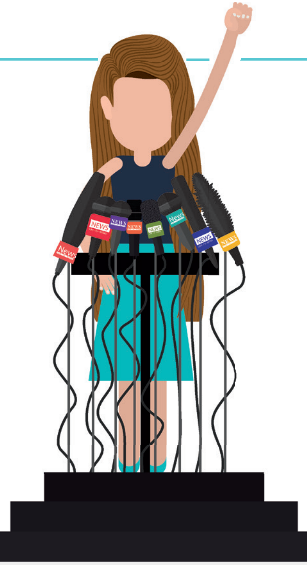
وانتظم هذا الحدث حول 3 ورشات مختلفة تتناول محاور استراتيجية مختلفة. كما عرف تنظيم Hackathon (حيث تلتقي مجموعات من المتطوعين للعمل على مشاريع في إطار تعاوني) لفائدة حاملي المشاريع من الشباب.

المصدر : www.indh.ma



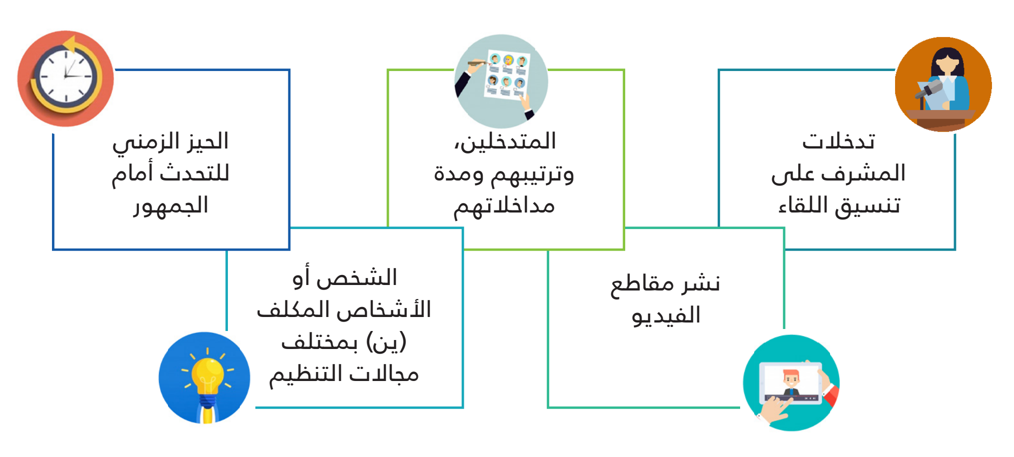
من الضروري أن يحدد مسؤول التواصل العمومي نوعية ونطاق الحدث الذي يريد تنظيمه والجمهور الدي يريد دعوته والهدف الذي يريد تحقيقه. ويعتبر وضع تصور محكم لمجريات التظاهرة أهم عناصر نجاحها.

فتحديد تسلسل المتدخلين، وبرمجة مختلف اللحظات القوية ضروريان للاستئثار بانتباه الجمهور وترك انطباع دائم لديهم. ويساهم النهج التشاركي على الخصوص، في بلوغ هذه الأهداف عبر تشجيع الجمهور من خلال طرح أسئلة وتلقي أجوبة عنها أو من خلال استخدام الأدوات الرقمية.



الأدوات

يعتمد التواصل عبر تنظيم التظاهرات على إدارة المخاطر العملية. وبالتالي، يناط بالمكلف بالتواصل العمومي مهمة الاختيار الصائب للشركاء الذين سيواكبونه أثناء تنظيم الحدث. فإذا لجأت هيئة عمومية لخدمات إحدى الوكالات المتخصصة، من الضروري ضمان التنسيق السليم لمهارات وصلاحيات كل منهما. ولهذه الغاية، يوصى بعقد ما يعرف باجتماعات "الإنتاج" بانتظام قصد التطرق لكافة الجوانب اللوجستيكية. يجب على الفرق المسؤولة عن تنظيم الحدث داخليًا العمل على برمجة سير الحدث بالدقائق. وتعد هذه الوثيقة أداة ثمينة لجميع المشاركين في التحضير للحدث ويجب مشاركتها بمجرد الموافقة عليها من قبل هيئات صنع القرار. ويمكن أن تأخذ الوثيقة المذكورة شكل جدول تفصيلي وتتضمن العناصر التالية:



ما لم يكن الحدث ذا طابع سري، يتعين على مسؤول التواصل أن يحدد قنوات التواصل التي ستزيد من نطاق انتشاره. ولهذه الغاية، يمكن أن توفر فرق التواصل على سبيل المثال البث المباشر أو مقابلات

مؤشرات التتبع والقياس:

- 01 عدد الأشخاص الذين شاركوا في الحدث؛
- 02 صفة الأشخاص الذين شاركوا في الحدث؛
- 03 صفة المتحدثين وجودة العروض التقديمية؛
- 04 جودة التفاعلات؛
- 05 سلاسة الخدمات اللوجستيكية؛
- 06 احترام سير العمليات؛
- 07 تداعيات الحدث إعلاميا.
- 08 استمارة قياس درجة الرضا (توزع على الجمهور الحاضر)

الرسم البياني 8 - مثال للبرمجة الزمنية لتنظيم الحدث

مخـــطط الإنجاز		أكتوبر						نوفمبر		
ماذا؟	من؟	24	25	28	29	30	31	01	04	05
اجتماع تنسيقي	الوكالة	●								
بدء عمليات الطبع	مقدم الخدمة					●				
إعداد البرمجة النهائية للحدث	داخلي								●	
صياغة الرسائل							●			
مؤشرات تتبع الأداء							●			
جمع المعطيات							●			
زيارة الموقع								●		
اختبارات										

المصدر : Déclic – RSE et Communication Responsable



ج التواصل الرقمي



السياق والرهانات

يطلق التواصل الرقمي على استخدام القنوات الرقمية لتوجيه أو دعم أو ربط التواصل مع المواطنين حول السياسات أو الخدمات أو الحملات الحكومية. ويشمل ذلك التواصل عبر المواقع الالكترونية الحكومية ووسائل التواصل الاجتماعي ونشر وسائط الفيديو عبر الإنترنت والإعلانات عبر الإنترنت.

إن وجود الهيئات العمومية على الإنترنت والشبكات الاجتماعية يجعلها أقرب إلى المواطن من خلال تزويده بالأدوات التي تسهل الوصول إلى المعلومات وتتيح له المشاركة.

منصة www.chikaya.ma هي نموذج لهذا التقارب، إذ يسمح الموقع للمواطنين بتقديم الشكايات ولكن أيضًا بتقديم حلول للتحديات التي تطرحها الحياة العمومية. وقد كشف تطور وسائل التواصل الاجتماعي الحاجة إلى موارد مؤهلة للتفاعل ولتوحيد المجتمعات عبر الإنترنت أتت لتعزز عمل الإدارات أو مصالح التواصل. وعلى الرغم من أن الأدوات الرقمية تمثل حليفًا متميزًا للتواصل العمومي، فمن الواجب ضبط التواصل الرقمي لتفادي التضليل الاعلامي والشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة ويصعب التخفيف من آثارها.



إن وجود الهيئات العمومية على الإنترنت والشبكات الاجتماعية يجعلها أقرب إلى المواطن من خلال تزويده بالأدوات التي تسهل الوصول إلى المعلومات وتتيح له المشاركة.

منصة www.chikaya.ma هي نموذج لهذا التقارب، إذ يسمح الموقع للمواطنين بتقديم الشكايات ولكن أيضًا بتقديم حلول للتحديات التي تطرحها الحياة العمومية. وقد كشف تطور وسائل التواصل الاجتماعي الحاجة إلى موارد مؤهلة للتفاعل ولتوحيد المجتمعات عبر الإنترنت أتت لتعزز عمل الإدارات أو مصالح التواصل. وعلى الرغم من أن الأدوات الرقمية تمثل حليفًا متميزًا للتواصل العمومي، فمن الواجب ضبط التواصل الرقمي لتفادي التضليل الاعلامي والشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة ويصعب التخفيف من آثارها.

إن تحقيق الاستفادة القصوى من تواجد الإدارات العمومية على الخط مشروط بعدم اعتبار الأدوات الرقمية مجرد وسائط إعلام إضافية، وإنما يجب أن يرافق إنشاء الحسابات على الشبكات الاجتماعية المختلفة استراتيجية رقمية حقيقية تحدد طرق التواجد عبر الإنترنت، وتضع إجراءات محددة من حيث التحقق من صحة المعلومات وأن تتجاوز الخطاب المؤسساتي المحض، عبر ضمان تكييف الرسائل مع الممارسات على الشبكة العنكبوتية.

كما ينبغي استغلال الإمكانيات التي تتيحها الشبكة لاستعادة الثقة بين الإدارة والمواطن، لاسيما من خلال الانصات إليهم والاستعانة ببعض الوجوه الإعلامية القادرة على إشراكهم بشكل أفضل في الحياة العمومية. وفي هذا الصدد، يشكل مصطفى سوينغا أحد الأمثلة الحية على فئة جديدة من المؤثرين، إذ أطلق سنة 2015 مقاطع فيديو متحركة لشرح سير الانتخابات في المغرب وتشجيع المشاركة فيها. فتمت مشاهدة مقاطع الفيديو، التي تُعرف باسم «آجي تفهم»، مئات الآلاف من المرات.

ويقوم مصطفى سوينغا أيضًا بتكييف هذه الرسائل مع الفئة المستهدفة، حيث نجح في تبسيط قضايا الشأن العمومي عبر استخدام خطاب أقل رسمية. ومنذ نشر مقاطع الفيديو الأولى لهذا المؤثر، استعملت العديد من القطاعات الوزارية خدماته مثل وزارة العدل والحريات التي لجأت إليه من أجل تصميم فيديو تعليمي يهدف إلى تقديم موقع mahakim.ma، وهو منصة تمكن المواطنين، في المغرب كما في الخارج، من متابعة تفاصيل المسطرة الذي يسلكونها خطوة بخطوة.

ومن أجل ضمان التواصل الرقمي الفعال، يجب أن يتوفر مسؤول التواصل العمومي على كفاءة عالية في مجال التواصل ولكن أيضًا في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أدى تطور الأدوات الرقمية إلى تحيين الدلائل المرجعية للوظائف داخل الإدارات، ولا سيما من خلال ما أضحى يعرف ب «إدارة المجتمع على مواقع التواصل».

الأدوات

يعد الموقع الإلكتروني بمثابة أداة رئيسية تسمح بنشر الخطاب والرسائل التي تحملها المؤسسة، لذلك من الضروري إيلاء عناية خاصة بالجوانب المختلفة التي تكونه. ولهذه الغاية، يجب أن يكون تصميم الموقع وهندسته جذابّين بما فيه الكفاية كي يتسنى تثمين أنشطة وأوراش الإدارة. كما يجب أن يتيح الوصول السريع والسهل إلى المعلومات في إطار سياسة القرب وتعزيز المشاركة المواطنة.

أما فيما يتعلق بالمحتوى، فيجب استخدام لغة مبسطة، وتكييف المعلومات المنشورة مع مبادئ النشر عبر الإنترنت، ومع مختلف الفئات المستهدفة، لا سيما من خلال تنويع الوسائط. وقد تشمل الوسائل المستخدمة استخدام المحتوى التفاعلي والمرئيات مثل الصور ومقاطع الفيديو، إلخ.

كما ينبغي إتقان استخدام الوسائط الاجتماعية المختلفة من قبيل مقاطع الفيديو المباشرة، والمحادثات المباشرة، وFacebook المباشر، وYouTube أو Facebook وTwitter، إذ يمكن لمسؤول التواصل العمومي أن يستلهم من الأدوات التالية ما يلزم لتعزيز وإثراء حملته التواصلية الرقمية في الحقل العمومي:



التواصل المرئي

اتصال مرئي، مع إعطاء أهمية خاصة لاستخدام الصور أو مقاطع الفيديو. يمكن للمُتحدث العمومي أيضًا إنتاج رسومات البيانية التي تتيح قراءة سهلة وسريعة لموضوع معين.



التواصل لأجل الالتزام

يجب أن يكون مسؤول التواصل العمومي قادرا على تعبئة المجتمعات التي تعبر عن اهتمامها بأنشطته. ويمكن في هذا الصدد استخدام الاستطلاعات أو الاستبيانات.



التواصل المباشر

أصبح "البث المباشر" أكثر انتشارا على الشبكات الاجتماعية، إذ أنه يتيح التواصل مع المواطنين دون الحاجة إلى وسيط. ويسمح "البث المباشر" أيضًا للمؤسسة العمومية بالإجابة على أسئلة المواطنين. ظهرت خاصية "القصة القصيرة" "story" مؤخرًا وهي تتيح تقديم عرض تواصلي لمدة قصيرة ليختفي بعد 24 ساعة من النشر. وتستخدم هذه الخاصية البسيطة لنقل حدث راهن أو للترويج لجهة معينة.

مؤشرات التتبع والتقييم

يشمل رصد وتقييم جودة الأدوات الرقمية عدة مؤشرات ينبغي تحليلها:

• التداول (trafic) تتمثل في تتبع مرور مستخدمي الإنترنت على الموقع الإلكتروني أو على وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة العمومية، إذ يقوم المكلف بالتواصل العمومي بتحليل:

01 عدد الزوار الفريدين(visiteurs uniques)؛

02 عدد الزوار في كل صفحة؛

03 تطور عدد الزوار الجدد؛

04 عدد الزيارات عن كل مصدر (يتيح هذا المؤشر تحديد كيفية وصول المستخدم إلى الفضاء الرقمي للمؤسسة العمومية. ومن بين العوامل المحددة: التواجد على محركات البحث أو الشبكات الاجتماعية أو المشاركات التي تحظى براع رسمي أو الرسائل الإخبارية)؛

• الالتزام (l'engagement)

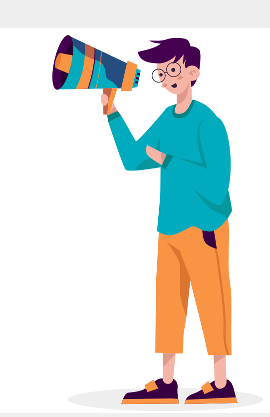
01 عدد مشاركات المعلومات المنشورة؛

02 عدد التعليقات؛

03 جودة التعليقات؛

04 عدد التفاعلات ونوعيتها.





د التواصل إبان الأزمات



السياق والتحديات

يتجلى التواصل العمومي إبان الأزمات في العمل الذي تقوم به المؤسسات العمومية والأطراف المعنية عندما يكون لحدث غير متوقع تأثير سلبي على أمن المواطن أو على سمعة المنظمات الحكومية. وكما هو محدد في التوصية الصادرة عن مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول إدارة المخاطر الكبرى، فإن التواصل العمومي في هذا السياق، يشكل جزء لا يتجزأ من ردود الحكومات.

يكمن الهدف التقليدي للتواصل العمومي إبان الأزمات في إعلام السكان وطمأنتهم، ولكن أيضًا في تشجيع دعم ومشاركة المواطنين في القرارات المتخذة. وبالتالي يساهم التواصل في الحفاظ على روابط الثقة بين المؤسسات العمومية والمواطنين.



الأدوات

التواصل في الأزمات هو شكل من أشكال التواصل الذي يستدعي إلى حد كبير وضع رؤية توقعية واستباقية. وذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي تعبئ المؤسسة العمومية بأكملها؛ مما يسمح -عند نشوء أزمة ما - بنشر الحملة التواصلية التي سبق التخطيط لها. وتتيح الخطوات التالية للمؤسسات العمومية ولمسؤولي التواصل استباق الحلول للخروج من الأزمة:

التعرف على أنواع الأزمات المختلفة

يستدعي كل نوع من الأزمات استجابات محددة، ويمكننا أن نسوق كمثال على أصنافها:

- الأزمات التقنية أو الاقتصادية (الأزمات الحكومية أو الدولية، الحوادث، الأزمات الأخلاقية أو الصحية، الكوارث الطبيعية، إلخ.)
- الأزمات الاجتماعية أو التنظيمية (الإرهاب، الاختطاف، التزييف، الشائعات، التشهير، الإضرابات، المقاطعة، إلخ.)

وبالتالـي تسـهر المؤسسـة العمومية علـى تحديـد جميـع المخاطـر التـي يمكـن أن تـؤدي إلـى نشـوب أزمـة وتحديـد أولوياتها علـى النحـو التالـي:

الرسم البياني ٩ - مصفوفة تقييم الأزمات

مخاطر الرأي
محتملة
كبرى
يمكن تدبيرها
مجال المخاطرالحرجة
مجال المخاطر الكبرى
مجال المخاطر المحتملة
ضعيف
ممكن
قوي
احتمال الحدوث

Source : La communication de crise – Emmanuel Bloch, 2013

داخل المؤسسة العمومية، ولكن يجب أيضًا أن تكون قصيرة للحفاظ على سرعة ومرونة اتخاذ القرار. على سبيل المثال، تتوفر المندوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الادماج بالمغرب على نظام تصميم عمليات رصد الأزمات، يقوم على تعزيز اليقظة الإعلامية، إضافة إلى مجموعة موازية داخلية من المعلومات وعناصر الاستجابة اللازمة للتفاعل مع الأزمة.

ويعد تحديد المخاطب الرسمي لتمثيل المؤسسة العمومية في علاقاتها مع وسائل الإعلام والأطراف المعنية الأخرى، أمرًا بالغ الأهمية.

علاوة على ذلك، يجب أن يميز التواصل في الأزمات بين مختلف المراحل التي تجتازها الأزمة.

ما قبل الأزمة

في إطار استباقها للأزمات، يمكن للإدارات العمومية تطوير دلائل للتواصل إبان الأزمات. ومن بين العناصر التي يتألف منها هذا الدليل، يمكننا أن نذكر ما يلي:

1. عرض تقديمي عن المؤسسة العمومية (يمكن تضمينه في ملف الصحافة)
2. قائمة جهات التواصل الرئيسية: سواء كانت داخلية أو خارجية
3. تركيبة خلية الأزمات، وذلك حسب نوع الأزمة
4. أنظمة الإنذار: وتتضمن معايير تقييم الأزمة، ومعايير تفعيل خلية الأزمات، ومبادئ تدفق المعلومات عند حدوث الأزمة ، وما إلى ذلك.
5. الحجج التي تمكن من التعبير عن موقف المؤسسات العمومية.

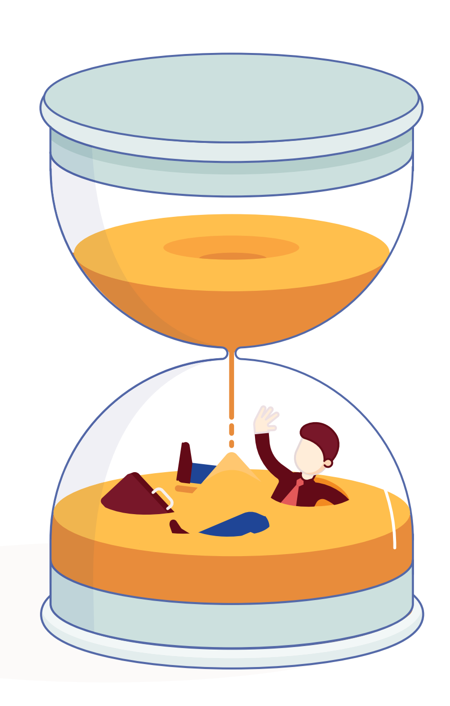


إبان الأزمة

يتعين توحيد إجراءات التواصل من خلال طرح أسئلة وإيجاد أجوبة لها. وتتيح الوثائق المتعلقة بهذه الردود ضمان وحدة واتساق المعلومات، مع تكييفها بانتظام تبعا لتطور الأزمة.

وللحيلولة دون تناسل الشائعات والمعلومات الخاطئة، من الضروري الحفاظ على تدفق مستمر لعناصر التواصل مع الجماهير المتضررة من الأزمة. ولهذا الغرض، ينبغي تقديم خطة للتواصل تركز على الحقائق والأدلة المتوفرة لدى المؤسسة العمومية.

كما أن اختيار أدوات التواصل بشأن الأزمات تبعا لفئة للجماهير المستهدفة أمر بالغ الأهمية، ومن بين هذه الأدوات، يمكننا أن نذكر المؤتمرات الصحفية والمقابلات مع الجهات المعنية الرئيسية أو هما معا، أو الخبراء الذين يساعدون في تقديم إيضاحات أكثر.



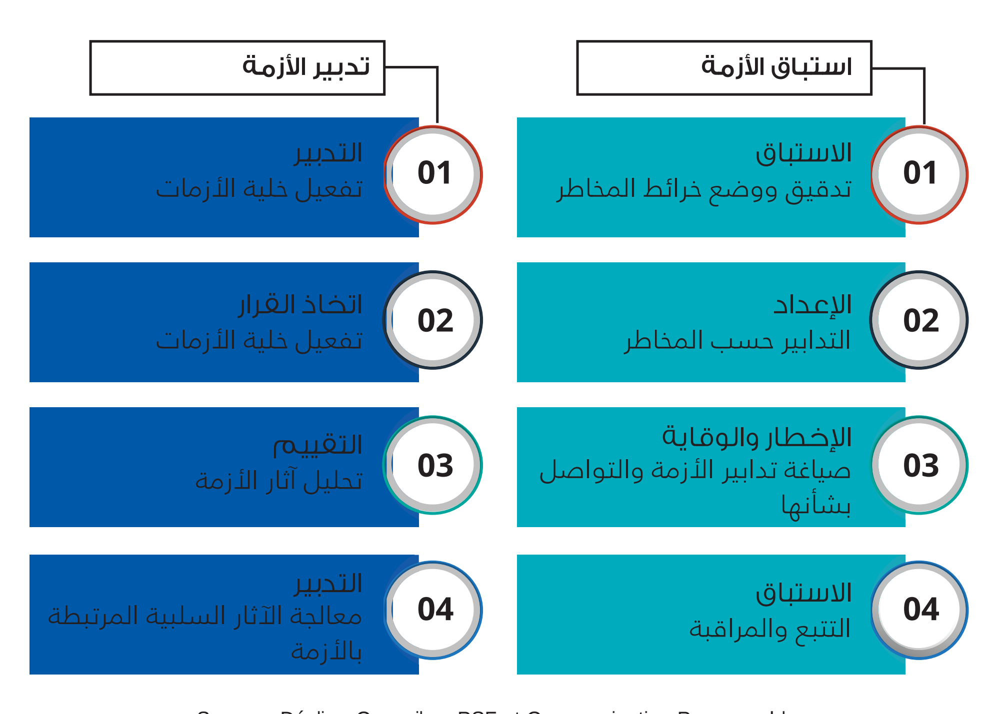
لا يمكن فصل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي عن التواصل إبان الأزمات التي يمكن أن تحدث أو يتم تضخيمها أو تحجيمها على المنصات الرقمية. فإذا كانت اليقظة وإدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة العمومية أمران ضروريان لتوقع الأزمة وتداعياتها، يجب على جهات التواصل العمومي أن تكثف اجراءاتها التواصلية أثناء الأزمة لمواجهة الجهات التي قد تزيد من شدة الأزمة الرقمية.

أما في خضم الأزمة، فتعد جلسات الإجابة على أسئلة مستخدمي الإنترنت أو حتى مقاطع الفيديو الحية بدائل جيدة للتواصل وتقديم التوضيحات اللازمة وطمأنة المواطنين.

ما بعد الأزمة

يجب أن تكون الفترة التي تلي الأزمة استمرارًا للتواصل الذي بدأه مسؤول التواصل في المؤسسة العمومية والذي يجب أن ينقل آنذاك إلى الجمهور المستهدف معلومات تتعلق بأصل نشوء الأزمة والتدابير التي سيتم اتخاذها لتجنبها مستقبلا. كما يجب أن تعمم حصيلة ما بعد الأزمة والالتزامات التي تم التعهد بتنفيذها على الفئات المستهدفة.

الرسم البياني ١٠ - مراحل استباق الأزمة وتدبيرها



Source : Déclic - Conseil en RSE et Communication Responsable

مؤشرات التتبع والتقييم

بعد الأزمة، يجب على المكلف بالتواصل تقييم أداء أدوات تدبير الأزمات التي تم إحداثها:

- هل مكنت إجراءات اليقظة التي تم سنها من استباق الأزمة؟
- هل مكن دليل تدبير الأزمات والحجج من تبليغ جيد للمعلومات لمختلف الجماهير المستهدفة؟
- هل كان تدبير الأزمة فعالا؟ هل تمكن فريق العمل من تغطية جميع جوانب الأزمة؟
- هل تمكنت المؤسسة العمومية، بفضل سياستها التواصلية، من الحد من انتشار المعلومات الزائفة و/ أو الشائعات؟
- هل استمر التواصل على مدى الازمة؟ هل تمكنت المؤسسة العمومية من الإجابة على جميع أسئلة الجهات المعنية المتأثرة بالأزمة؟

لقياس تسارع الأزمة أو تراجعها، يجب على مسؤول التواصل أن يقوم بإدارة سمعة المؤسسة العمومية على جميع وسائل الإعلام التي تتواجد فيها المؤسسة.



الأدوات الرقمية

يتسنى من خلال إدارة سمعة المؤسسة العمومية على الأدوات الرقمية تقييم سمعة المؤسسة العمومية واستباق حدوث أزمة محتملة. يمر حل الأزمة أيضًا من خلال الشبكات الاجتماعية، إذ من الضروري ربط قنوات تواصل مباشرة مع مستخدمي الإنترنت والإجابة على تساؤلاتهم، كما ينبغي أيضًا تحليل تطور أنواع الأسئلة والتعليقات.



ملخص قصاصات الصحف

يمكن لتحليل ما يصدر في الصحف أن يسمح بتقييم تداعيات الأزمة وسبل حلها ويجب أن يشمل هذا التحليل الجوانب الكمية والنوعية.

هـ التواصل الداخلي بمختلف القطاعات





السياق والرهانات

التواصل الداخلي هو شكل من أشكال التواصل داخل المؤسسات والذي يتيح لمسيري الوزارات والوكالات والإدارات الحكومية إعلام الموظفين وإشراكهم من أجل تحفيزهم على تحسين أدائهم.

وكما ورد في تقرير "صوت المواطنة في المغرب"، رداً على الاستقصاء الذي أنجزته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يعتبر نصف المجيبين فقط أن الموظفين التابعين لمؤسساتهم فئة مستهدفة ضمن استراتيجيات التواصل العمومية الخاصة بهم. مع أن أعوان وموظفي الدولة، باعتبارهم المحرك الرئيسي للمرفق العمومي، يمكن أن يشكلوا فئة مستهدفة بامتياز ضمن سياسة التواصل العمومية، مما من شأنه أن يعزز التزامهم وتحسين أدائهم. حيث ان اتساق التواصل العمومي الداخلي يمكن من تكريس القيم والأهداف المشتركة بين الكفاءات التي تعمل في نفس المؤسسة.

وعلى غرار استراتيجية التواصل العمومية الشاملة ولضمان تواصل داخلي فعال، من الضروري معرفة توزيع الفئات المتعددة لأعوان ومستخدمي الوظيفة العمومية. فتقسيم الجمهور المستهدف إلى فئات سيسمح بإبراز المجموعات المختلفة حسب كل مؤسسة وداخلها، بغية فهم انتظاراتها ومعالجتها.

ومن المهم أيضًا تحديد الموارد المركزية الموجهة لتعزيز التواصل الداخلي وكذا المسؤولين على المستوى المحلي الذين ستناط بهم مهمة تنفيذ الخطط الداخلية على صعيد الجهات. كما أن إعطاء الكلمة لأعوان الدولة ومستخدميها للتعبير عن أنفسهم في نطاق التواصل الداخلي يساعد على إرساء ثقافة الحوار والمشاركة والابتكار

الأدوات



النشرات والرسائل الإخبارية

تعتبر الرسائل الإخبارية وسائل فعالة لنشر مستجدات المؤسسة العمومية، إذ تضم مقالات ومقابلات ومقاطع فيديو. وهي ليست فقط وسيلة للإخبار بل أيضا فرصة للموظف لإسماع صوته، طالما أن هذه الرسائل الإخبارية تصدر بشكل منتظم.



الشبكة الإلكترونية الداخلية والوسائل الرقمية الأخرى

إضافة إلى الشبكة الإلكترونية الداخلية ، تساعد مجموعات على الخط والرسائل الفورية أو ما يعرف بالدردشة المباشرة 'الشات" على تحفيز التفكير الجماعي داخلى هيئة معينة



أدوات الفيديو والنشر على الخط

يشكل البث على النت فرصة لصناع القرار داخل المؤسسات العمومية ، إذ يساعد في الوصول إلى شرائح عريضة من الموظفين. ويقتضي بث فيديوهات على النت التفكير في تخصيص حصص مناقشة بين صناع القرار والموظفين



المنتديات والندوات الداخلية

على الرغم من أن الأدوات الرقمية تساعد في توسيع دائرة الفرص الجديدة من أجل التواصل الداخلي، فإن المنتديات والندوات الداخلية تمكن من الانخراط البناء والمباشر في تبادل الأفكار حول الموضوعات الاستراتيجية. كما يمكن للمسؤولي التواصل العمومي اللجوء إلى تقنيات الوساطة وتعبئة الذكاء الجماعي لتعزيز ديناميكية المجموعة. ومن المهم نشر محتوى هذه المنتديات والندوات- عبر مختلف القنوات- والتركيز على أهمية المشاركة وجودة التبادل والتفاعل.

مؤشرات التتبع والتقييم

يمكن تقييم التواصل الداخلي من خلال أدوات مختلفة:

• استبيانات منتظمة يمكن أن تتعلق بما يلي:

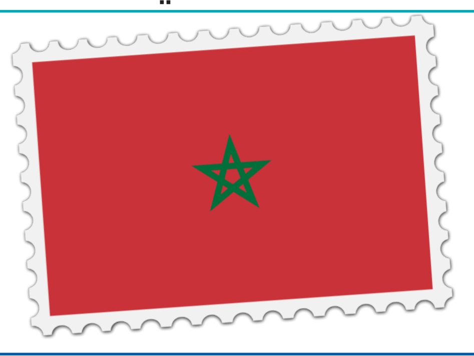
1. تواتر مبادرات التواصل الداخلي ؛
2. سهولة الوصول إلى أدوات التواصل الداخلي؛
3. جودة المحتوى وأهمية أدوات التواصل الداخلي؛
4. قرب الفرق المسؤولة عن التواصل الداخلي؛
5. أثر التواصل الداخلي على أداء وفعالية للإدارة العمومية؛
6. أثر التواصل الداخلي على المناخ وتماسك فرق العمل؛

• تتيح الشبكة الداخلية والأدوات الرقمية الأخرى إمكانية جمع بيانات قيمة فيما يتعلق باستعمال هذه الوسائط من طرف الموظف. ويمكن للفرق المسؤولة عن التواصل الداخلي التركيز على ما يلي: معدل الاستخدام، وتواتر التفاعلات، وجودة التفاعلات.

من أجل إتقان قياس التواصل الداخلي، يمكن لمسؤول التواصل العمومي أيضًا إجراء مقابلات فردية أو مجموعات تركيز تجمع عينة من الموظفين لتعميق فهم مدى رضاهم عن إجراءات التواصل الداخلي.



و التواصل على المستوى الترابي





السياق والرهانات

التواصل على المستوى الترابي هو نمط من التواصل يتم محليا ويعرف أيضا (بتواصل القرب)، ويهدف إلى إعلام كافة الأطراف المعنية وحشدها لتطوير الجهة والرفع من جاذبيتها. وتقوده الجماعات المحلية والإدارات العمومية على المستوى الترابي. ويمكن من تعزيز الديمقراطية التشاركية والشفافية والمساءلة على المستوى المحلي.

ويتطلع المغرب من خلال الجهوية المتقدمة التي أرسى أسسها منذ سنة 2015، إلى الحد من الفوارق الاجتماعية جهويا، عبر تعزيز استقلالية المؤسسات المحلية والجهوية، بمنحها صلاحيات أوسع. ويمكن تلخيص مجالات التواصل الترابي على النحو التالي:

مكونات الحياة المحلية:
التعريف بجهود المؤسسات المنتخبة والقرارات السياسية المتخذة؛

الرهانات الخاصة بالجهة:
إمكاناتها، عوامل جاذبيتها، عوائق تنميتها؛

تنشيط الجهة:
نشر أخبار ومبادرات الجهة؛

ظهور علامة تجارية جهوية:
الترويج لهويتها الخاصة ولقيمها.

بالإضافة إلى هذه الصلاحيات، ينبغي على مسؤول التواصل داخل الإدارات العمومية ربط الحوار مع القوى الحية للجهة وإشراكها في تنفيذ الإجراءات والسياسات العمومية. وبالتالي فإن التواصل الجهوي يقوم على أساس القرب، مما يوفر فرصًا عديدة لتسليط الضوء على العمل المحلي، وتعبئة الأطراف المعنية حول تطوير الإقليم.



الأدوات

تشكل الإذاعات المحلية أو الجمعوية مجالا لتعزيز نقاش القرب بين مختلف شرائح المجتمع والمساهمة في ترسيخ ثقافة المشاركة. ويسمح بث البرامج على وسائل التواصل الاجتماعي بتغطية أوسع وباستمرارية في الحوار. كما تتيح الرسائل عبر الإنترنت أو الرسائل القصيرة إرسال ملفات نصية أو صوتية على نطاق واسع.

وعلى غرار منصتي Chikaya و SIMPL ، تسهل الأدوات الرقمية انخراط المواطنين على المستوى المحلي وترفع من فعالية المرافق العمومية. ويمكن لهذه الأدوات أيضًا أن تعزز التآزر والانسجام بين مختلف الجهات.

المنصات الرقمية لإشراك المواطنين: بوابة Chikaya



تفعيلا للتوجيهات الملكية، تم إحداث البوابة الوطنية للشكايات. وتمكن هذه الأخيرة المواطنين من تقديم وتتبع شكاياتهم وتظلماتهم إلكترونيا. وفي إطار تعزيز مبدأ العدالة الاجتماعية ومكافحة الفساد، وإعطاء المواطنين الفرصة للمشاركة في تحسين الخدمات العمومية وتسهيل تقديم ورصد الشكاوى في أي وقت وفي أي مكان، تقدم بوابة Chikaya للمواطنين العديد من الخدمات، بما في ذلك تقديم الطلبات، وتتبع الشكايات، والتواصل مع الإدارة، والتعبير عن مستوى الرضا بعد المعالجة، وإعادة فتح الشكايات عند الاقتضاء، وتفحص الإحصائيات في وقتها الحقيقي.

المصدر : www.chikaya.ma

وأخيرًا، تساعد النشرة الإخبارية على تعزيز تدفق الزيارات إلى موقع الويب وإلى جميع النشرات الاقتصادية أو الثقافية أو الاجتماعية المتعلقة بالجهة وبالفاعلين الجهويين. ويمكن أن تشمل النشرات الإخبارية آخر المستجدات عن الجهة وعن آفاق التنمية بها، ويمكن أيضًا تخصيص مساحة للتعبير للأطراف المعنية على المستوى الداخلي والخارجي.



أدوات التتبع والتقييم:

لقياس فعالية إجراءات التواصل الجهوي، يجب أن يأخذ مسؤول التواصل العام بعين الاعتبار المعايير الآتية:

1. هل الرؤية المعتمدة على المستوى المركزي مطابقة للإجراءات المتخذة على المستوى المحلي؟

2. تقييم أداء الأدوات المستخدمة (النوعية والكمية منها): يجب على القائمين بالتواصل تحليل النتائج واستخلاص الدروس اللازمة منها؛

3. إذا كانت الجهة منخرطة في إجراءات ذات صلة بالديمقراطية التشاركية (تشاور، استطلاعات، حوار)، يكون من الضروري أيضًا تحليل تأثير هذه الإجراءات على الجمهور المستهدف. وبالتالي يمكن لمؤشرات من قبيل عدد الإجراءات المنفذة وتحليل جودة المناقشات أن تساعد المكلف بالتواصل العام في تقييم أداء الإجراءات المنفذة؛

4. يمكن أيضًا افتحاص "العلامة التجارية الإقليمية" لتقييم نطاق وجاذبية هذه العلامة وفهمها من قبل الجمهور المستهدف.



الملحقات

الملحق
أ

مشروع صوت المواطن في المغرب



في إطار برنامج الحكامة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا-منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبدعم من وزارة الخارجية الاتحادية الألمانية، تواكب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المغرب منذ سنة 2016 ضمن مشروع إقليمي لدعم دور التواصل العمومي ووسائل الإعلام في تأسيس حكومة أكثر انفتاحا.

وساهم المشروع على وجه الخصوص، في إنشاء شبكة مسؤولي التواصل العمومي في المغرب تحت إشراف وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة -قطاع إصلاح الإدارة- (الوزارة المكلفة بإصلاح الإدارة والوظيفة العمومية سابقا)، مما ساعد في تعزيز قدرات هذه الفئة من خلال تنظيم سلسلة من ورشات العمل والمؤتمرات.

بالإضافة إلى ذلك، أفضى هذا المشروع إلى نشر تقرير "صوت المواطن في المغرب: دور التواصل والإعلام من أجل حكومة أكثر انفتاحاً"، ويهدف هذا التقرير إلى تسليط الضوء على دور الإطار المؤسساتي والسياسي القائم بالمغرب في مجال التواصل في تعزيز الشفافية ومشاركة المواطن. ويوضح التقرير أيضًا مدى مساهمة المنظومة الإعلامية في المبادرات الحكومية. ويقترح التقرير جملة توصيات ملموسة تستند إلى الممارسات الجيدة في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

وتهدف المرحلة الثانية من المشروع، والتي تشمل أيضًا تونس والأردن ولبنان، إلى دعم تنفيذ التوصيات المحددة في المرحلة الأولى من المشروع، وتعزيز دور التواصل العمومي والمنظومة الإعلامية على الصعيد المحلي في المغرب.



ميثاق أخلاقيات التواصل العمومي بفرنسا (مقتطفات) الأدوات



أمام التطور المتزايد لمجتمع المعلومات، أصبح التواصل العمومي اليوم أمرا لا محيد عنه بالنسبة للمؤسسات والدول الديمقراطية. وفي هذا السياق، فهو لا يعتبر مجرد أداة تقنية لترجمة السياسات العمومية على أرض الواقع، وإنما يشكل نهجا عاما يندرج ضمن ممارسة الحكامة العمومية.



يدخل التواصل العمومي في نطاق مهام توفير المعلومة المنوطة بالمرفق العمومي وهو يحترم القواعد الجاري العمل بها، سواء منها الأخلاقية أو القانونية. ويجب أن يمارس من دون أي دعاية أو تزوير للحقائق وفي ظل احترام شفافية المعلومات المتوفرة، لفائدة صناع القرار والمرتفقين على حد سواء.



يقدم التواصل العمومي لمرتفقي الإدارات تقارير عن الإجراءات والمشاريع المنفذة من قبل ممثلي المؤسسات المعنية بالشأن العمومي. كما يؤدي مهمة بيداغوجية عبر تعزيز المشاركة المستنيرة للمرتفقين في عمليات صنع القرار العمومي.



إن التواصل العمومي ضروري لإعلام المرتفقين، كما يسعى إلى تهيئة الظروف والأدوات اللازمة لإجراء نقاش عام حقيقي بين الفاعلين في مجال اختصاصه الإقليمي أو الموضوعاتي حول المشاريع.



يلعب التواصل العمومي دورا أساسيا كعنصر استراتيجي للوساطة بين الجهات الفاعلة في الحكامة ويهدف إلى تعزيز الروابط الاجتماعية بين شركاء القطاع العام.



لذا فإن التواصل العمومي يستمد شرعيته من المؤسسة التي تنفذه، في ظل احترام أخلاقيات مهنة المكلف بالتواصل العمومي، ومهمة توفير المعلومات المنوطة به داخل المرفق العمومي.



يجب تفعيل التواصل العمومي بالوسائل المناسبة، سواء البشرية منها أو اللوجستيكية. وعليه، فإن ممارسة مهن التواصل العمومي ينبغي أن تقتصر على مهنيين -بغض النظر عن وضعهم – تلقوا تكوينا خاصا لتنفيذ هذه المهمة الرئيسية.



من واجب مهنيي التواصل العمومي، التزام جانب اليقظة إزاء أية محاولة رشوة، والإبقاء على علاقاتهم مع مقدمي الخدمة في إطار الاحترام التام للإطار القانوني لممارسة مهامهم. كما يمتنعون عن تلقي أي امتيازات شخصية أو مؤسساتية من شأنها أن تقوض استقلاليتهم أو أخلاقهم.



يسعى مهنيو التواصل العمومي إلى إقامة علاقات غير تنافسية مع كل من الصحافة والمصورين وأصحاب المطبعات والاستشاريين والوكالات، مع احترام القواعد التجارية المعمول بها.



يطبق مهنيو التواصل العمومي هذا الميثاق ويجوز لهم التماس هيئاتهم المهنية أو النقابية من أجل إعمال حقوقهم وواجباتهم. كما يسعون، على المدى البعيد، إلى إنشاء الهياكل التي ستكون بمثابة هيئة استشارية تقدم المشورة والمساعدة للمهنيين أثناء ممارسة نشاطهم.

المصدر : CapCom (٢٠٠٢)، ميثاق مرسيليا، http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/charte-ethique-du-communicant-public-charte-de-marseille.pdf ، تم الولوج إليه في ٣١ يوليو ٢٠١٩

الملحق ج

إطار التواصل إبان الأزمات

1 توعية الجمهور بالمخاطر والأزمات؛

2 المراقبة والتتبع والتوعية والإنذار المبكر؛

3 تحسين التحضير للإجراءات؛

4 تقديم المعلومات والتحذيرات؛

5 تحسين الاستجابة للأزمات من خلال تعبئة المتطوعين؛

6 التعرف على الناجين والضحايا؛

7 إدارة الآثار المتعلقة بالسمعة؛

8 تشجيع جمع التبرعات والدعم؛

9 استخلاص الدروس من الأزمة بعد وقوعها؛

10 تعزيز الشراكات والتعاون (الجهات الفاعلة الوطنية والدولية وفي القطاعين العام والخاص)؛

11 بناء الثقة؛

12 تحسين تدبير استئناف النشاط.

المصدر : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2013)، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ضمن سياسة التواصل لدى حدوث مخاطر وإبان الأزمات، https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication_5k3v01fskp9s-en#page1.



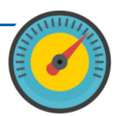
بعض الممارسات الجيدة بدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

ممارسات جيدة



النهج السلوكي لتحسين تحصيل الضرائب في فرنسا.
خلال سنة 2014، أجرت فرنسا تجربة لتشجيع دافعي الضرائب الفرنسيين على اعتماد الخدمات الإلكترونية التي توفرها إدارة الضرائب. وتم توجيه عدة رسائل، تتضمن كل منها دعوة خاصة، إلى الأشخاص الذين صرحوا في شكل ورقي من أجل تحفيزهم على الاستفادة من الخدمات الالكترونية المتاحة لهم.

لمزيد من المعلومات: http // www.modernisation.gouv.fr / home / nudge-le-sgmap-et-bva-recompenses-a-linternational-au-congre-esomar



مقياس التواصل المحلي في فرنسا.
يعتمد هذا المقياس على إجراء استطلاع لمعرفة رأي الفرنسيين حول وسائل التواصل التي توفرها السلطات المحلية من أجل السماح لمسؤولي التواصل وللمنتخبين بتدبير أفضل لأنشطتهم التواصلية.

لمزيد من المعلومات: http // barometrecomlocale.fr / wp-content / uploads / 10/2018 / VDef.pdf-180918-BarometreCommunicationLocale2018



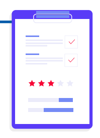
شفافية المعلومات لحكومة منفتحة في إقليم كاتالونيا.
حددت حكومة إقليم كاتالونيا سنة 2019-2020 لتنزيل إجراءات التواصل وزيادة الوعي لدى المواطنين بخصوص الحكومة المنفتحة، وأهمية مشاركة المواطنين. تتحقق شفافية المعلومات من خلال ثلاث قنوات رئيسية هي: الترويج الإيجابي، والحق في الحصول على المعلومة، ثم بوابة البيانات المفتوحة.

لمزيد من المعلومات: https//governobert.gencat.cat/ca/transparentencia/



جائزة حكومة كندا للتميز في التواصل 2019.
تعترف جائزة حكومة كندا للتميز في مجال التواصل بالأداء التواصلي لدى القطاع العام الفيدرالي، وتحتفي بمنجزات مسؤولي التواصل على المستوى الفردي والجماعي.

لمزيد من المعلومات: https//www.canada.ca/en/privy-council/services/communications-community-html.2019-office/communications-awards-excellence



الميثاق الأخلاقي للتواصل العمومي في فرنسا.
الغرض من الميثاق هو بيان طرق ممارسة التواصل العمومي المحلي، وتوضيح حقوق وواجبات مسؤولي التواصل العمومي.

لمزيد من المعلومات:-http://www.cap-com.org/sites/default/files/filed.file/charte-ethique-du
communicat-public-charte-de-marseille.pdf



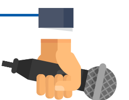
الوضوح اللغوي: آثار برنامج "linguaje Claro" الكولومبي.
بهدف إيجاد حل للمشاكل المرتبطة بالقيود الإدارية بخصوص الولوج إلى الخدمات العامة، قامت دولة كولومبيا سنة 2011 بإطلاق استراتيجية الوضوح اللغوي، التي تستهدف الرفع من منسوب الثقة بين الحكومة والمواطنين، وتحسين العلاقة بينهما من خلال تبسيط وتيسير اللغة المستعملة في الوثائق الحكومية والمطبوعات والرسائل الإدارية.

لمزيد من المعلومات:-https://publications.iadb.org/en/importance-clarity-impacts-colombias
lenguaje-claro-program-reducing-administrative-burdens



الحكومات والمؤثرون: حملة ولاية فيكتوريا في أستراليا كنموذج.
حملة حكومة ولاية فيكتوريا هي مثال يوضح أن تقنيات التسويق القائمة على الاستعانة بالمؤثرين تلعب دورا هاما في نشر الرسائل وحملات التواصل الحكومية.

لمزيد من المعلومات: https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/modern-media-operation-guide



دليل العلاقات الإعلامية للحكومة البريطانية
الدليل عبارة عن وثيقة موجهة للمسؤولين الحكوميين المتعاملين مع وسائل الإعلام، إذ يحدد المهارات والقدرات المطلوبة للاستجابة للمطالب المشتركة للجمهور العريض والوزراء والأطراف المعنية، فيما يخص التواصل في العصر الرقمي.

لمزيد من المعلومات: https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/modern-media-operation-guide



وسائل التواصل الاجتماعي والشرطة المحلية بجهة إميليا رومانيا بإيطاليا
لقد قامت هذه الجهة منذ سنة 2014 بوضع استراتيجية رائدة تهدف إلى تطوير وتنسيق استعمال وسائل التواصل الاجتماعي من طرف مصالح الشرطة المحلية، وإحداث قناة جديدة للتواصل بين هذه المصالح وعموم المواطنين، وذلك بهدف دعم التفاعل مع شرائح المجتمع وتعزيز المشاركة والتعاون وتقوية الثقة المتبادلة.

لمزيد من المعلومات: -https://oecd-opsi.org/innovations/social-media-and-local-police-in-regione
/emilia-romagna



دعم جمعية الجماعات المحلية لمسؤولي التواصل بالمملكة المتحدة

لقد أنشئت الشبكة البرلمانية للتواصل التابعة لجمعية الجماعات المحلية بالمملكة المتحدة بهدف دعم مسؤولي التواصل و السياسات والاستراتيجية داخل الجماعات المحلية في علاقاتهم بالنواب البرلمانيين والحكومة المركزية ومختلف الفاعلين.

لمزيد من المعلومات: https://www.locak.gov.uk/parliamentary/comms-hub-parliamentary-network



تنمية القدرات من طرف مكتب مجتمع التواصل الكندي (Bureau de la Collectivité des Communications)

يقوم مكتب مجتمع التواصل بتنظيم ورشات بهدف تطوير قدرات مسؤولي التواصل العموميين، مباشرة،عن بعد ((MOOCS، أو على الخط. ففي سنة 2018، نظم المكتب سلسلة ورشات شهرية في مواضيع من قبيل: التواصل مع جيل الالفية، Chatbots - اكتشف هذا الحل الذكي ، قوة اللغة الواضحة، تطوير حملات وسائل التواصل الاجتماعي عالية التأثير، وما إلى ذلك

لمزيد من المعلومات: www.locak.gov.uk/parliamentary/comms-hub-parliamentary-network



الكيت الرقمي لحكومة تشيلي (kit numérique)

تتضمن هذه الباقة الرقمية مجموعة من الإرشادات حول كيفية استخدام الوسائط الاجتماعية، وكيفية إنشاء محتوى مؤثر، ومختلف الأساليب التفاعلية مع المستخدمين.

لمزيد من المعلومات:https://kitdigital.gob.cl/



دليل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالنرويج

يحدد هذا الجليل مبادئ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي داخل الحكومة. كما يوضح العلاقة بين التواصل المؤسساتي والتواصل السياسي.

لمزيد من المعلومات: http://www.difi.no/fagomrader-og-tienester/klart-sprak-og-brukeinvolvering/sosiale-medier/veiledning-isosiale-medier



سلطة التحدث المحلي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي بجنوى بإيطاليا

حاولت بلدية جنوى الجمع بين لالتزام المواطن وتطوير المحتوى على الخط في إطار جهودها للتواصل الرقمي. وذلك من خلال شراكات مع عدد من المدونين والمؤثرين على الأنستغرام والسكان المحليين في إطار استراتيجية تواصلية متسقة ومندمجة. حيث استعملت سلطة التحدث للتعريف بالسياحة المحلية.

لمزيد من المعلومات: http://urbact.eu/make-genoa-part-you



المنشورات الرئيسية

قم بمسح رمز الاستجابة السريع لمتابعة قراءة التقرير



الحكومة المنفتحة:
السياق العالمي
والآفاق المستقبلية





توصية المجلس
بخصوص الحكومة
المنفتحة





Participo

مجلة فريق الحكومة المنفتحة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي بشأن المشاركة المواطنة المبتكرة. ستجدون فيها معلومات عن أعمال بحثية وحول أحداث الساعة، إضافة إلى مقالات يكتبها ممارسون وخبراء واكاديميون ومصممون وموظفون يمارسون ويدرسون أشكالا جديدة مرتبطة بصنع القرار في مجال الشأن الحكومي وهي تداولية تنسيقية و تشاركية







متصفح علبة أدوات الحكومة المنفتحة

المتصفح عبارة عن منصة تسلط الضوء على علب أدوات، ومنهجيات، وممارسات جيدة متاحة حول الحكومة المنفتحة، وعلى دراسة حالة رائدة إضافة إلى كوكبة من الخبراء في هذا المجال. تشمل المنصة أكثر من 30/ حالة إبتكارية من أكثر من 42 دولة







Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert





Faire participer les jeunes au gouvernement ouvert : guide de communication





Le gouvernement ouvert à Salé au Maroc





Les institutions garantissant l'accès á l'information : OCDE et la région MENA





Soutenir la participation des jeunes dans la vie publique locale à Salé, Maroc





Le gouvernement ouvert au Maroc

Pour plus d'informations: oe.cd/voix-citoyenne





FREEMAN, R. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman

MEGARD, Dominique (2017), « La communication publique et territoriale », 2e édition, Dunod



OCDE (2019a), Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264306608-fr



OCDE (2019b), Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, in https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445



OCDE (2017) Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le Gouvernement ouvert, www.oecd.org/gov/Recommendation-Gouvernement-Ouvert-Approuvée-141217.pdf.



OCDE (2016), « Gouvernance de la gestion des risques au Maroc », dans Étude de l'OCDE sur la gestion des risques au Maroc, Éditions OCDE, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264267145-4-fr



Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), "The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication", OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en.

Zémor, Pierre (1996). « Éthique et déontologie de la communication publique », LEGICOM, vol. 11, no. 1, 1996, pp. 52-56.

وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵓⵎⵓⵜⵜⵉ ⴰⵎⵓⵟⵟⵓ ⴷ ⵓⵙⵖⵓⵎ ⵏ ⵜⵎⵙⵙⵓⴳⵔⵓⵜ

شارع الحاج أحمد الشرقاوي، ص.ب 1076، أكدال - الرباط

www.mmsp.gov.ma

www.gouvernement-ouvert.ma

www.emploi-public.ma

www.chikaya.ma

www.chafafiya.ma

@Reformeadministration

@Ministere_TNRA

tabsite_loi55.19









Federal Republic of Germany
Foreign Office